



Ana Catarina Costa Gomes

**Métodos de Divulgação e Captação de Públicos em Museus:
Estudo de caso do Museu Nacional de Soares dos Reis**

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação,
orientado pelo Professor Doutor Fernando Vasco Moreira Ribeiro

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Setembro de 2015

Métodos de Divulgação e Captação de Públicos em Museus
Estudo de Caso do Museu Nacional de Soares dos Reis

Ana Catarina Costa Gomes

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Ciências de Comunicação,
orientado pelo Professor Doutor Fernando Vasco Moreira Ribeiro

Membros do Júri

Professor Doutor Vasco Ribeiro
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professora Doutora Maria João Vasconcelos
Museu Nacional de Soares dos Reis

Professora Doutora Helena Lima
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Classificação obtida:

Índice

Introdução.....	8
1. Diagnóstico da Situação Comunicacional do MNSR.....	9
2. O Museu na Era Virtual	12
2.1. Um Novo Papel para o Museu.....	12
2.2. Democratização de Informação e os seus Benefícios.....	15
3. Ferramentas da Web 2.0: Tipos e Práticas	19
3.1. Inbound Marketing.....	27
4. O futuro dos Museus nas redes sociais:.....	30
5. Relações Publicas: Estratégia para Museus.....	33
5.1. Identificar audiências chave e mensagens chave:.....	33
5.2. Ferramentas de promoção.....	35
5.2.1. Website Institucional	36
5.2.2. Redes Sociais.....	38
5.2.3. Relação com os meios de comunicação.....	39
5.2.4. Newsletter.....	40
5.3. Importância de uma boa assessoria	41
6. Estudo do caso MNSR.....	43
6.1. Objetivos do estudo	43
6.2. Objetos do estudo	43
6.3. Metodologia	44
6.4. Resultados Obtidos.....	45
6.4.1. A Gestão Orçamental nos Museus	45
6.4.2. A perda de conhecimento e falta de rejuvenescimento nas equipas museológicas	47
6.4.3. A importância de um plano cultural sustentável: priorizar o acesso à coleção	48
6.4.4. Lucro Vs. Interesse Público: apostar em obras conhecidas ou procurar novas narrativas?	50
6.4.5. Métodos utilizados na atração de novos públicos.....	51
6.4.6. Investimento com retorno: a importância da modernização do gabinete de comunicação do Museu contemporâneo.....	52
6.4.7. A contribuição das redes sociais enquanto instrumento de divulgação	54
6.4.8. Relações Públicas e Assessoria	54

6.4.9.	Serviço educativo: atrair hoje os públicos do futuro	57
6.4.10.	Perceber quem nos visita: motivações do público português	57
6.4.11.	Futuros Desafios dos Museus	58
7.	Discussão dos Resultados	60
8.	Conclusões Finais	65
	Bibliografia	68
	Apêndices	73

Índice de imagens:

Fig.1 – Circulo Virtuoso de Barry, 2006.....	17
Fig.2 – Formas de comunicação: Instituição tradicional vs. Instituição participativa, 2010.....	20
Fig.3 – Dispositivos mais utilizados para aceder à internet e às redes sociais em 2015.....	31
Fig.4 – Utilização da plataforma Snapchat pelo LACMA, 2015.....	32
Fig.5 – Apêndice representativo da presença sustentável na internet dos Museus da DGPC.....	61
Fig.6 – Apêndice representativo das Plataformas e Ferramentas da web. 2.0 e respetiva participação dos Museus e Monumentos da DGPC.....	63

Resumo

O presente relatório de estágio, realizado no âmbito do curso de Ciências de Comunicação na vertente de Cultura, Património e Ciência, pela Universidade do Porto, visa apurar se a incorporação de redes sociais e outras plataformas que possibilitam a divulgação gratuita e o contacto com o público podem ser a resposta para melhorar a visibilidade de um Museu. Em tempos de crise económica, a cultura é deixada para segundo plano, tanto pelos governos como pelo público. As novas redes possibilitam não só um canal de disseminação de atividades e programações a custo zero mas um meio de estreitar a relação com a audiência. Através da experiência outorgada por via da observação participante, durante o estágio no Museu Nacional de Soares dos Reis, e de entrevistas de elite com Diretores e representantes dos Gabinetes de Comunicação de alguns dos mais prestigiados museus em Portugal e Espanha, a mestranda propõe-se aferir se existe relação entre a presença dos Museus na web e o seu sucesso.

Palavras-chave: Redes-sociais, Web 2.0, Museus, Métodos de divulgação, Captação de Públicos

Abstract

This internship report, carried out within the course of Communication Sciences at the side of Culture, Heritage and Science, in the University of Porto, aims to determine whether the incorporation of social networks and other platforms that enable the free dissemination and contact with the public may be the answer to improving the visibility of a museum. In times of economic crisis, culture is left to the background, both by governments and the public. The new networks represent not only a new channel to promote museum activities and programming at zero cost; but also a means of strengthening the relationship with the audience. Through the experience granted through participant observation during the internship at the National Museum Soares dos Reis, and interviews with directors and representatives of Communication offices of some of the most prestigious museums in Portugal and Spain, graduate student intends to assess whether there is a relationship between the presence of Museums on the web and their success.

Keywords: Network-social, Web 2.0, museums, dissemination methods, Public Uptake

Introdução

As novas tecnologias e a generalização do seu uso no final do séc. XX provocaram uma revolução digital e social que veio afetar a sociedade de comunicação. As ferramentas da Web 2.0 vieram potenciar uma plataforma de circulação de conhecimento e divulgação para pessoas, marcas e instituições. Ainda não é claro para muitas instituições como marcar presença de modo eficiente na Web 2.0 e respetivas plataformas mas o seu impacto é comprovado. É importante para os museus, grandes ou pequenos, marcarem presença no mundo virtual, construir uma relação de confiança com o público e explorar as potencialidades das novas tecnologias para uma melhor experiência museológica.

Foram conduzidos ainda poucos estudos em Portugal acerca da utilização destas ferramentas e plataformas por parte dos museus nacionais. Este estudo visa explorar de que modo as potencialidades das mesmas poderiam promover a captação de novos públicos, bem como ajudar a planear uma estratégia de comunicação sustentável.

A nossa análise centra-se no Museu Nacional de Soares dos Reis e o seu uso das novas plataformas de comunicação. O estudo estende-se aos museus que integram a Direção Geral de Património Cultural (DGPC), de forma a avaliar o que mina a sua presença sustentável em plataformas *online* e outras redes.

1. Diagnóstico da Situação Comunicacional do MNSR

O Museu Nacional de Soares dos Reis (MNSR), fundado em 1833 e instalado no Palácio dos Carrancas em 1940, sofreu várias mudanças desde a sua criação. Desde o aumento do acervo à remodelação e alargamento dos espaços de reserva e exposições, vários foram os esforços para configurar um novo enquadramento em matéria de salvaguarda do património. A ausência de mudança é apenas refletida nos métodos pouco atrativos de divulgação do museu. A lenta incorporação e mesmo difícil aceitação das novas ferramentas da Web 2.0 impedem o museu de captar novos públicos, do mesmo modo que a fraca ligação entre os principais canais de informação da cidade dificulta a aproximação ao público já existente. As mudanças que precederam a criação da DGPC¹ e a reunião do antigo IGESPAR (Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico) e o IMC (Instituto dos Museus e da Conservação,) vieram também afetar o funcionamento do museu.

Ao longo da nossa observação podemos verificar que o museu não possui um departamento sustentável dedicado à divulgação. A gestão do *website*, atualização de conteúdos e divulgação recai sobre a mesma pessoa. O museu usufrui de um protocolo com a Universidade do Porto que assegura a colaboração de estudantes em período de estágio curricular. Segundo a responsável pela comunicação, quando tal acontece é possível criar conteúdos atrativos e “fazer coisas interessantes para partilhar”. No

¹ A Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) é responsável pela gestão do património cultural em Portugal continental. Uma equipa alargada, cobrindo praticamente todos os domínios técnicos e científicos e estruturada funcionalmente em serviços centrais, sediados em Lisboa, e em Museus, Monumentos e Palácios, localizados em diferentes pontos do país, assegura um vasto leque de funções e disponibilizam um vasto conjunto de serviços.

As suas atribuições passam, entre muitos outros campos de atividade, pelo estudo, investigação e divulgação do Património imóvel, móvel e imaterial, pela gestão do património edificado arquitetónico e arqueológico no território e nas cidades, pela realização de obras de conservação nos grandes monumentos, pela gestão dos Museus Nacionais e dos monumentos classificados como Património Mundial, pela coordenação da Rede Portuguesa de Museus, pela documentação e inventário do património imaterial, indo até às intervenções de conservação e restauro de peças de património móvel e integrado.

entanto findo o estágio, tais tarefas voltam a recair sobre uma pessoa, sendo impossível manter o ritmo.

A principal dificuldade sentida nos gabinetes prende-se com o facto de haver um único servidor para todos os museus da DGPC, cuja utilização gera um constante fluxo de informação que impede a utilização em pleno da rede. Isso dificulta o envio de *newsletters*, a simples troca de informação entre colegas e a gestão dos próprios sítios do museu na internet. No caso do MNSR, a ligação à internet era tão lenta que o seu uso destinava-se apenas ao envio de *emails* e *newsletters* durante o horário de funcionamento do museu. Após o fecho do museu não era raro que a responsável pela gestão do *site* fizesse atualizações; assim como não era raro continuar o trabalho em casa onde tinha uma melhor ligação à internet e programas de edição de fotos que podia usar sem constrangimento de espaço.

Tal aconteceu durante todo o período da nossa observação participante, durante o qual tentamos contribuir para colmatar o efeito deste revés. O processo de envio de emails era tão moroso que na véspera de uma inauguração a diretora autorizou-nos a criar um novo endereço de *email* para possibilitar a saída das mesmas, bem como um serviço de internet móvel.

O constrangimento de espaço nos computadores em uso obrigavam à utilização de várias memórias externas para ser possível a utilização de programas de edição. Estes eram necessários para elaboração de *flyers*, *posters* e catálogos de exposições que por motivos financeiros começaram a ser fotografados, editados e imprimidos dentro do museu.

No que toca a ferramentas da Web 2.0, o museu possuía *website* que não sofreu qualquer atualização desde que foi criado e cuja manutenção sai lesada; Facebook, cujo uso era espaçado e a informação mal organizada; e um blogue, que se destinava apenas a publicação de artigos sobre o MNSR, as exposições de museus que gozavam de estreita relação com o mesmo e a história de algumas peças da reserva. Em algum momento foi feito o esforço de incluir outro tipo de conteúdo no blogue, como *podcasts* ou vídeos, ou tomada a iniciativa de divulgar o mesmo. Perto do final do nosso estágio foi apresentada em reunião de gabinete uma nova plataforma, Issuu, que se dedicava a partilha de catálogos do museu.

Outra dificuldade prendia-se com o facto de não existir uma agenda e plano de divulgação. As atividades futuras do museu eram apresentadas na página de entrada do *site* do museu e partilhadas no Facebook. A informação era anunciada uma vez e acabava por ser esquecida até ao dia do evento. Não havia nenhum esforço para diversificar o modo como a informação sobre o mesmo chegava ao público entretanto.

Finalmente, o MNSR tinha uma presença parca na cidade, uma vez que não havia sinalização para guiar o público até o local ou referências publicitárias ao mesmo pela cidade. A divulgação nas suas redes, a saber o *site*, blogue e página no Facebook, existia mas com o constrangimento de uma fraca atratividade. Havia igualmente grande dificuldade em atrair os meios de comunicação. Não se registou um esforço por parte do gabinete de comunicação de criar uma relação com os jornais que não fosse por meio de *newsletter*, demasiado perto da data de uma exposição e geralmente para fazer sempre o mesmo tipo de cobertura. O gabinete não explorava novos meios de atrair a atenção dos média, ou contemplava passar tempo com profissionais de informação fora do contexto das exposições, pelo que não contribuía nem com novidade nem com relevância.

A *newsletter* do museu era assegurada em colaboração com a empresa A. Cruz Design Studio, sendo que com o tempo seria assegurada pelos funcionários do museu, depois de uma formação. A sua ferramenta de difusão era o e-goi, que permitia entre outras coisas verificar o sucesso de uma *newsletter*, comparando e medindo o seu alcance. Infelizmente a lista de contactos era limitada já que não havia maneira de difundir a existência da *newsletter*. O registo à mesma tinha de ser feita na própria plataforma (que não era dada a conhecer em local nenhum) já que as dificuldades de atualização do site não permitiam a criação de um *link* para a sua subscrição.

A direção do museu não contempla a criação de um cargo dedicado exclusivamente à manutenção da imagem do museu nas novas plataformas. A imagem da instituição é naturalmente lesada já que o contacto com o público não é fomentado fora dos limites físicos do Museu. Este relatório pretende apresentar as dificuldades sentidas no interior desta instituição bem como apresentar soluções comunicacionais que permitam, mesmo com os parcos recursos do MNSR, trabalhar no sentido da sua promoção junto dos públicos e dos meios de comunicação.

2. O Museu na Era Virtual

Neste capítulo exploraremos a temática do papel renovado do museu no mundo contemporâneo e as novas exigências de um público cuja vivência se efetua a nível virtual a vários níveis.

2.1. Um Novo Papel para o Museu

O papel social dos museus alterou-se dramaticamente na última década. Hoje em dia, um museu não pode levar a cabo o mesmo modelo que dominava os museus do séc. XIX. As suas narrativas autoritárias tiveram de ser subvertidas para dar origem a uma maior interatividade com o público e uma experiência sem data de término (Russo, Watkins, Kelly, & Chan, 2007). O processo de comunicação era reduzido a uma comunicação cuja trajetória se fazia num sentido – “*one-way*”. O recetor da mensagem era incluído quando o seu julgamento se relaciona com a receção correta da mensagem (Hooper-Greenhill, 2003). A seleção de controlo de significado dependia do comunicador, que é, portanto, o “corretor” de poder na transação. Esta é uma abordagem behaviorista da educação: a aprendizagem ocorre quando uma resposta se segue a um estímulo. “Estudantes são invólucros vazios que têm de ser cheios e o professor, como indivíduo sábio e autoritário, deve estruturar a matéria para que a possam absorver”.

Esta abordagem de transmissão assume que o comunicador define o conteúdo da mensagem, e que esta é recebida sem modificação pelo recetor, que, neste processo, se torna cognitivamente passivo. Cada indivíduo, acredita-se, recebe a mensagem da mesma maneira que o outro.

Hooper-Greenhill, Museum Studies: An Anthology of Contexts, 2003

Este modelo de transmissão explica o modelo de comunicação frequentemente usado nos museus (Macedo, 2014). O curador enquanto intelectual e especialista da coleção

encabeça o projeto, escolhe os objetos e decide o que dizer ao público. O público é visto como uma massa geral e não como indivíduo com experiências, das quais não se separa quando visita um museu. Não se faz o esforço de relacionar esse público com a obra através das suas vivências. Neste modelo, em que o curador detém o poder, o público perde o seu. Põe-se assim em risco a construção do significado da obra (Almeida, 2012).

Sabemos que a principal barreira à inclusão é o visitante não se sentir bem-vindo e ficar embaraçado porque não sabe onde ir ou o que esperar.

Stewart-Young, 2000; citado por Black, 2005

Hooper-Greenhill aponta dois desafios ao museu na sociedade contemporânea: o primeiro diz respeito a quem diz, o que diz e a sua estrutura de narrativa; o segundo diz respeito a quem está a ouvir e considera a interpretação, compreensão e construção de significado.

Torna-se então necessário que os museus trabalhem em colaboração com a audiência na construção do sentido da arte. A utilização de abordagens construtivistas sociais no processo comunicativo pode ajudar os museus a conectar-se com as experiências, memórias e concepções que os visitantes trazem consigo (Watkins e Mortimore, 1999). Para Weil (2002) os museus não são feitos de coisas mas de pessoas e do entendimento de pessoas e suas experiências do passado.

O documentário *National Gallery* do americano Frederick Wiseman capta justamente a nova abordagem da instituição museológica, não só junto do público adulto mas também do público mais novo. Como abordaremos nos próximos capítulos, o serviço educativo dos museus detém um papel tão importante na captação de novos públicos e da sua fidelização como as novas práticas de divulgação (Cardoso, 2013). A National Gallery é o exemplo de um dos museus que tem como objetivo devolver poder ao visitante.

Uma das ferramentas utilizadas para incluir o público e proporcionar-lhe uma experiência mais abrangente da obra faz-se em muitos casos através das novas

tecnologias. Muito antes de os computadores tornarem possível sintetizar diferentes tipos de média em multimédia ou produzir ambientes “virtuais”, o *design* de exposição era uma forma de combinar diferentes media, para imergir fisicamente a audiência em ambientes artificialmente construídos, e instiga-los a ser ativos e manipularem fisicamente o que os rodeia através dessas técnicas de imersão (Hennings, 2007).

Richard Sabin (1997) descreve a sua visita à National Gallery como “agradável e informativa”. O sistema *touchscreen* era acessível e os dados podiam ser acedidos de forma não-linear, através de um índice navegável que continha hipertexto – *links* que o conduziam a nova informação relevante. O visitante podia então alargar o seu conhecimento sobre uma área de interesse em particular.

Num artigo de 2013 intitulado “Transformando a experiencia do museu: Gallery One” são identificados os objetivos de uma galeria, a Gallery One, sendo o principal dar poder aos visitantes. Acredita-se que as ferramentas tecnológicas possibilitam nexos de interpretação, aprendizagem e desenvolvimento intelectual; constroem audiências, assegurando informação acessível aos vários tipos de público; destacam obras tendo em conta as interpretações do visitante e impulsionam o interesse deste para que regresse (Alexander, Barton & Goesser, 2013). A galeria possui um ecrã *touchscreen* de 12 metros com apresentações interativas das peças para que o público possa organizar a visita, vendo a coleção “como um organismo vivo”. A galeria disponibiliza também uma *app* que permite ao visitante, entre outras coisas, fazer uma visita guiada consoante o tempo que têm disponível, e escanear as obras para aceder a conteúdo explicativo em formato visual ou em formato áudio. A implementação de tecnologia permite não só uma maior interatividade com o visitante comum mas uma mais-valia para visitantes com deficiência visual.

Através de *touch screens* que representam objetos que não estão em exposição e informação contextual além do que é apresentada nas etiquetas das obras em exibição, parece possível dar a conhecer um envolvimento mais diverso e mais profundo entre visitantes e museu.

Michelle Henning, A Companion to Museum Studies, 2007

Henning (Macdonald, 2005) menciona a base de dados COMPASS do British Museum para ilustrar como uma base de dados pode conter tanta informação adicional sobre milhares de peças, muitas das quais inacessíveis ao público de outro modo. Outros estudos revelam de que forma se pode otimizar uma visita através da internet. George Lepouras e Costas Vassilakis (2005) mencionam a utilização de tecnologias de jogos de vídeo em 3D para criar uma experiência de visita virtual a um museu. Do mesmo modo Douma e Henchman (2000) ressaltam a possibilidade de se fazer uma exposição exclusivamente virtual. Tal foi já levado a cabo pelo museu americano Smithsonian e pode ser acessado através do seu portal *webexhibits*. É possível um museu criar uma coleção que não existe apenas numa *database* mas em numerosas que podem ser acessadas através da Web (Macdonald, 2005). Ao proporcionar aos visitantes um ambiente em que possam ser ativos e exercer escolha o museu está a transferir poder para os visitantes mas continua a reservar o seu papel como fonte de conhecimento.

2.2. Democratização de Informação e os seus Benefícios

Witcomb (2007) relaciona o valor de entretenimento dos museus com o aumento de audiência. Ainda que o objetivo não seja apenas o aumento de visitantes, esse fator é de grande importância para museus que retiram grande parte do seu orçamento dos lucros da bilheteira.

Os advogados da utilização das ferramentas da Web 2.0 vêm-nas como um modo de modernizar e popularizar a eficiência de uma instituição retratada como antiquada. Há quem considere que alterará a ordem existente das coisas e seja uma ameaça ao *status quo*. Poderá uma existência virtual colocar em risco a existência física de um museu? Ao divulgar de forma tão pormenorizada o que um museu possui, não só em exibição mas nas reservas, pode extinguir-se o desejo de um visitante de se deslocar ao museu físico.

Bertacchini e Morando (2013) sugerem que os museus enfrentam hoje em dia uma clara tensão entre favorecer um maior acesso às suas coleções por meio digital e o reforço do controlo das mesmas. Por um lado o aumento de oportunidades de abrir o acesso a imagens digitais, pode aumentar potencialmente o valor económico e social através da sua difusão e reutilização. Por outro lado, o controlo sobre suas coleções

digitais permitiria potencialmente museus para gerar novas receitas em mercados de informação e de manter a sua posição como *gatekeepers* de autenticidade, integridade e contextualização dos conteúdos culturais digitais.

Griffiths (2005) refere que os sépticos vêem os novos média como “ameaça a autenticidade do artefacto, a autoridade tradicional das fontes de conhecimento e a vulgarização dos museus, tornando-os em *websites* comercializáveis de *edutainment*”. A autora contesta: a característica que distingue o museu dos outros meios de comunicação é a inability de separar objetos, cenas e pessoas do seu espaço e tempo e permitir-lhes circular como múltiplas reproduções. A promessa dos novos media passa pela democratização do conhecimento, pela oferta de informação contextualizada e o aumento das visitas de um museu.

Historicamente, o museu está ligado a coisas. Uma conceção errada acerca dos novos média é que ameaça esta ligação porque lida com informação em data, no mundo virtual, e não no material.

Macdonald (2007) sugere que estas ferramentas são melhores pensadas como um meio para organizar e estruturar o conhecimento e a atenção do visitante no museu, não como um meio de comunicação ou conjunto de dispositivos. Cada tecnologia é bem-vinda pelo seu potencial para mudar e melhorar a ordem existente das coisas.

O museu contemporâneo tem a possibilidade existir além da instituição física através de ferramentas que compõem a sua extensão digital. Esta pode levar o público a visitar o museu real, como comprovado no estudo de Thomas & Carey em 2005, que voltaremos a referir no capítulo sobre a metodologia utilizada no nosso estudo. Esta teoria é também suportada pelo estudo de Goldman & Schaller (2004). Segundo estes estudos os visitantes veem os *websites* como complementares ao museu físico uma vez que os recursos de um não substituem o outro. No estudo de Thomas e Carey é ainda referido que o *website* tem o poder de inspirar o visitante a deslocar-se ao sítio físico do museu mais que o museu tem o poder de inspirar a visita ao website. Barry (2006) advoga que esta variada disponibilidade da informação cria um círculo virtuoso (Fig.1) que prorroga a experiência do visitante a diferentes tipos de média e cria múltiplas formas de o mesmo aceder a conteúdo relacionado com o museu e as suas coleções.

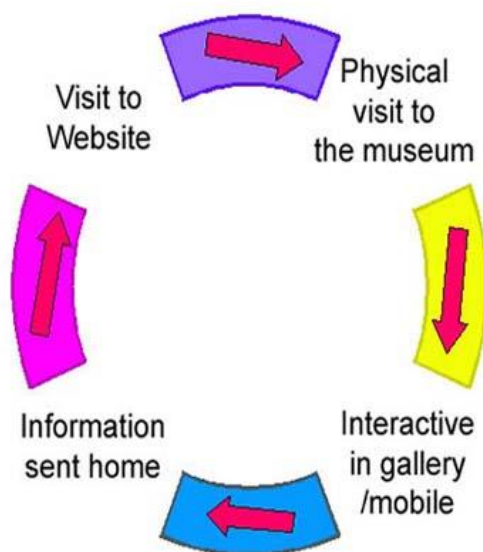


Fig. 1 – Circulo Virtuoso de Barry, 2006

Saumarez Smith (2007) advoga que os museus devem assegurar que as pessoas conseguem encontrar tanta informação quanto possível sobre uma instituição longe dela e devia ser possível obter um acesso conveniente a informação sobre a sua coleção. O facto de esta informação estar disponível através de reproduções virtuais não obviou até agora a necessidade e desejo humano de experienciar a arte em primeira mão. “A experiencia de ver o objeto sobrevivente é uma categoria diferente de experiencia que encontra-lo ou saber dele em segunda mão”, colmata.

Da mesma forma a disponibilidade de informação na atual sociedade de informação é um direito dos cidadãos, essencial para a sua satisfação e criação de conhecimento (MSI, 1997:9). Isto aplica-se a um público e nacional e internacional, que por razões como tempo, dinheiro ou distância não pode deslocar-se ao museu (Jones & Marty, 2008), bem como um público específico que não pode experienciar um museu físico normalmente, devido a deficiências auditivas ou visuais. A sociedade de informação traduz-se em uma sociedade cujo funcionamento recorre constantemente a redes digitais e de informação logo estas estão intrinsecamente ligadas ao desenvolvimento social e económico.

Esta exploração das novas ferramentas não deveria ser no entanto guiada pelas motivações e princípios do comércio. Isto aplica-se não só ao uso de novas tecnologias mas ao uso do espaço do próprio museu. Em ambos os momentos os museus devem interrogar-se sobre o que vale a pena e é interessante mostrar, ao invés de privilegiar o que atrairá o maior número de pessoas (Saumarez Smith, 2007). O museu também não deve almejar a conquista do global de imediato: “quando em dúvida entre o global e o local – (deve escolher-se) local. (Deve escolher-se) a oportunidade de ajudar a definir o que é diferente e especial acerca de uma comunidade em particular e a sua história”. Voltaremos a este assunto em particular no capítulo referente ao Estudo de Caso, onde exploraremos a dicotomia Lucro vs. Interesse público.

A promoção gratuita pode ajudar sobretudo museus mais pequenos e reformular as suas funções, abrindo-as a juventude que se rege pela tecnologia e dando-lhes um lugar onde possam interagir (Rectanus, 2007). Com a internacionalização da gestão do museu ao longo de várias décadas, a maioria dos museus regionais de menor tamanho têm sido os mais lesados (Grasskamp, 1992). Esses museus que não podiam desenvolver a sua missão e perfil distintivo - identidades regionais – têm agora uma nova hipótese de promoção.

Bowen, Bennet e Johnson (1998) explanam em síntese porque devem as instituições museológicas existir *online*. Em primeiro lugar é uma oportunidade de se publicitarem a nível mundial; possibilita igualmente a comunicação entre colegas museológicos e público; permite criar exposições virtuais que complementam a informação oferecida pelo museu e inacessível de outro modo; é uma forma barata de atrair público; consiste numa mais-valia para investigadores no acesso a bases de dados; possibilita o acesso a utilizadores que não tem forma de deslocar-se ao museu. No próximo capítulo exploraremos de que modo e através de que ferramentas pode o museu assumir-se na Web. 2.0 e junto do seu público altamente participativo.

3. Ferramentas da Web 2.0: Tipos e Práticas

Na atual sociedade de informação a internet tem-se afirmado enquanto ferramenta de comunicação e fonte de informação, elevando a necessidade de as mais variadas instituições marcarem presença no mundo digital (Pedro, 2009). Estas ferramentas vieram colocar ênfase no papel do utilizador, mais participativo que nunca. A imagem de um museu está intimamente ligada à ação dos utilizadores da internet e redes e da imagem que perpetuam da instituição. Da participação das instituições museológicas na internet depende a sua capacidade de se relacionar com o seu público existente e os públicos que deseja atrair. No entanto, a maior parte dos museólogos e especialistas de museus de Portugal ainda não estão cientes do valor que a presença na internet pode outorgar a um museu (Oliveira & Silva, 2008).

Pensadas a longo prazo, as ferramentas virtuais como os *websites*, redes sociais, entre outras, outorgam às instituições museológicas uma plataforma onde podem explorar a convergência de design multimédia, estudos museológicos, comunicação, aprendizagem e comunicação informática (Russo et al., 2007). Isto traduz uma oportunidade para os museus se tornarem um exemplo que justifica investimento público. A atração de públicos que vivem imersos em tecnologia, para a sua história social, cultural e científica torna-se mais alcançável que nunca.

Nos dias que correm é fácil através da Web 2.0 para um indivíduo criar e partilhar conteúdo e experiências. Como vimos anteriormente o modelo comunicacional “*one-way*” deixou de ser exclusivo. A interação digital faz-se a partir de diferentes modelos comunicacionais:

- *One-to-one* (utilizador para utilizador)
- *One-to-many* (museu para utilizador através de blogues e outras ferramentas)
- *Many-to-many* (encontro de varias informações e conhecimentos)

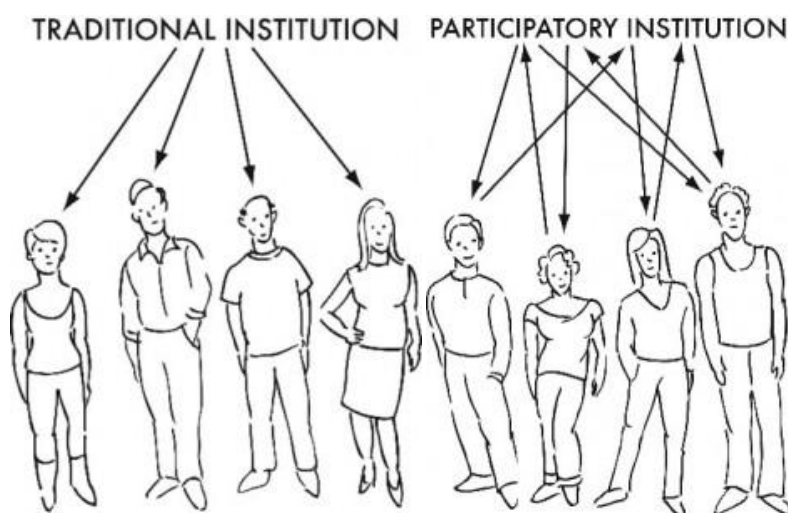


Fig.2 – Ilustração de Jennifer Rae Atkins, *The Participatory Museum*, 2010

É possível alargar a experiência que começou no museu ou preparar o visitante para a experiência do museu através destas ferramentas, entre as quais constam as redes sociais, em que alicerçamos o nosso estudo.

Este ambiente pós-museu, baseia-se na comunicação acima referida – *many-to-many*. O museu pode manter um diálogo com a sua audiência em tempo real e consequentemente criar públicos. Embora seja impossível prever como o público responderá ou mesmo participará ativamente aos conteúdos nos média sociais, a sua não-presença nos mesmos também não os beneficiará. Trant (2006) afirma que se os museus não tiverem um papel pró-ativo nas novas redes o seu público procurará informação cultural junto de outras fontes. A autora acrescenta que o museu deve ter consciência que ao disponibilizar a sua informação *online* estão a criar um espaço que não partilha as características do seu espaço físico. O museu arrisca apenas uma comunicação aberta entre utilizadores, uma relação próxima com o seu público e unir comunidades de usuários de todo o mundo com um interesse comum. E tudo isto é possível com muito poucos custos.

Esta disposição de informação no mundo virtual dá origem ao que foi apelidado por Geoffrey Lewis (1996) de “museu virtual”. O museu virtual compreende “uma coleção de imagens digitais, ficheiros de som, documentos de texto e outros dados com interesse histórico, científico e cultural que são acessíveis mediante meios eletrónicos”. Schweibenz (2004) acrescenta que este “se presta a transcender os métodos tradicionais de comunicar e interagir com os visitantes (...) não tem lugar real ou espaço, os seus

objetos e as informações podem ser disseminados por todo o mundo”. Este museu virtual é muito mais que a dimensão eletrónica de qualquer instituição. É onde os recursos de informação de múltiplas instituições se encontram (...) para possibilitar a exploração sem precedentes de uma herança (MacDonald & Alsford, 1991). Segundo os autores, a chave para transformar museus depende das oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias bem como a pressão de estar a altura das expectativas das audiências.

Nos últimos anos tem surgido um sem número de plataformas cujo modelo de comunicação é multidimensional. Ainda que tenham ganho popularidade em 2000, as redes sociais tem estado presentes na Web por mais de uma década em várias formas. A fundação da rede social ocorreu devido a comunidades chamadas *GeoCities* (VanRysdam, 2010). Estas comunidades permitiam aos utilizadores criar *websites* e conectar-se com outros usuários que partilhavam os mesmos interesses. E à semelhança do seu rival da altura AOL, incluía funcionalidades como *chat* e fóruns de discussão. *GeoCities* já não existe mas proporcionou um modelo aos seus sucessores além de uma importante lição. Nas palavras do editor da ZDNet em entrevista a BBC em 2009, o *GeoCities* é “a prova de que podem ter algo muito popular e ainda assim não fazer dinheiro nenhum da internet”.

Hoje em dia no entanto é possível fazer dinheiro internet, não a partir de quem a usa mas a partir de empresas que procuram informação demográfica. Há alguns anos atrás cada rede apelava a um escalão demográfico diferente e com diferentes interesses. Mas hoje em dia pessoas de todos os escalões acedem facilmente a todas as redes.

Entre as redes que conseguiram estabelecer-se no mercado e crescer contam-se o Facebook, o Twitter, o YouTube, Instagram, Flickr, Issuu, Blogues e *Wikis*. Estas ferramentas são também as mais comuns entre instituições museológicas para partilhar informação e estabelecer uma relação com os seus públicos. Em seguida explanamos as características destas redes e de que forma divulgam os vários tipos de conteúdos.

- Facebook: O inicial objetivo desta rede foi criar uma base de dados onde estudantes de uma faculdade podiam aceder a informação acerca dos seus colegas. Nos dias de hoje é utilizado em todo o mundo e é uma forma eficiente de partilhar textos, vídeos e imagens. Os conteúdos são passíveis de ser partilhados e comentados. Os museus podem utilizar esta plataforma para

avaliarem o modo como a informação é recebida pelo público bem como comunicar diretamente com este. Uma instituição museológica pode partilhar desde eventos, artigos e fotos sobre o museu, bem como conteúdos originais de outras redes que possua e mantenha ativas. O perfil empresarial é aquele que mais se adequa para uso de uma instituição uma vez que não há limite no que toca a número de fãs.

- Twitter: consiste num serviço de mensagens instantâneas, limitadas a 140 caracteres, designados de *tweets*. Os usuários têm a possibilidade de seguir os comentários de outros usuários bem como partilhar *tweets* que considerem interessantes, partilhando-as com os contactos que os seguem. Uma mais-valia desta ferramenta consiste nas *hashtags*, termos que os utilizadores podem pesquisar para lhe dar os conteúdos específicos que procuram. Os museus podem partilhar instantaneamente as suas atividades, bem como alertar para qualquer atualização de conteúdo em qualquer uma das suas redes ativas.
- Flickr: esta ferramenta permite aos usuários armazenarem fotografias, documentos gráficos ou vídeos, com vista a visualização e partilha dos outros utilizadores. Aqui também existe um conceito semelhante as *hashtags*: as *tags*, etiquetam os conteúdos tornando-os mais fáceis de ser encontrados.
- YouTube: consiste numa ferramenta destinada a visualização, carregamento e partilha de conteúdo audiovisual. O museu pode carregar entrevistas exclusivas, vídeos introdutórios à instituição, apresentação de exposições, conferências, vídeos promocionais, entre outros.
- LinkedIn: através desta plataforma o museu pode criar um perfil com a sua missão e objetivos e associar-se aos usuários da plataforma, quer sejam do mesmo âmbito profissional ou não. Pode ser uma forma de criar relações entre outras instituições e talvez atrair a atenção de possíveis voluntários ou contribuidores de outra natureza.

- **Delicious:** esta plataforma permite colecionar conteúdos vários da Web, sejam audiovisuais ou textuais, e permite criar coleções que podem ser partilhadas. Alicerça-se no conceito de *bookmarking*, bem como na *folksonomia* – classificação livre de conteúdos. Um museu pode partilhar conteúdos e organiza-los por diferentes temáticas, através de *tags*. A popularidade de um museu cresce com o aumento das suas etiquetas.
- **Issuu:** esta ferramenta permite a publicação de documentos em vários formatos, para consulta ou descarga/impressão. É possível folhear os documentos virtualmente e com grande qualidade de imagem. O Issuu pode ser utilizado na partilha de catálogos de coleções, atividades do serviço educativo entre outros documentos.
- **Blogues:** Mais uma vez temos uma ferramenta que auxilia a divulgação de atividades, notícias sobre o museu, conteúdos de outras redes e informação sobre exposições de outros museus semelhantes. Podem ser utilizados como plataforma de discussão ou de acesso a outros temas de interesse, relacionados ou não com o perfil do museu por meio de RSS. A tecnologia RSS permite aos usuários inscreverem-se nos *sites* que a fornecem para receberem atualizações. O visitante continua a receber informação sobre o *website* mesmo que não o visite regularmente.
- **Wikis:** esta plataforma é bastante útil e embora possa ser editada pela própria instituição de modo a manter a informação credível, permite que os próprios visitantes possam alterar a informação. A Wikipédia é a plataforma mais conhecida e muitos museus começam a utilizar o poder de edição na sua própria página, atualizando a informação da coleção, história da instituição e mesmo conteúdo geográfico, tornando a informação fidedigna.
- **Instagram:** dedica-se à partilha de fotos e vídeos de pequena duração. As fotos são partilhadas com *hashtags*, essenciais para alcançar um grande número de usuários. Os museus podem fotografar obras, eventos, situações como montagem de exposições ou o restauro de uma peça, e publicitar mesmo eventos

futuros no museu, passatempos, remeter o visitante para uma entrevista ou *Q&A* com curadores e artistas, etc.

A presença nestas redes pode assegurar o êxito dos museus mas depende da qualidade e regularidade dos conteúdos partilhados, da interligação entre as várias redes sociais e do uso despretensioso destas com o público. Possuir as ferramentas que melhor se adequam as necessidades do museu asseguram a sua sustentabilidade. Há que considerar os recursos humanos e o tempo - a simples criação de uma rede não assegura o seu sucesso. Segundo Black (2011) se o desenvolvimento e implementação de uma estratégia não forem ambiciosos e ativos e expostos à comunidade, não terão sentido.

Em seguida exploraremos algumas questões de marketing na Web 2.0, essenciais para a boa funcionalidade das redes. Nas palavras de Rauch (citado por Sabin, 1997) “uma organização multifacetada como um museu, com sorte ou talento para se tornar bem-sucedido no seu uso da Web 2.0, terá criado uma carga de trabalho nova e significativa para si mesmo – uma nova área de exibição, cheia de animais e plantas que precisam de ser limpos, regados, cuidados, e acarinhados”. Quais são então as práticas de um plano de manutenção sustentável das redes depois de avaliadas as que melhor se inserem na missão do museu? Power & Power (2009) defende que há três momentos decisivos para o sucesso de uma instituição, qualquer que seja, online: ser encontrada, ser apreciada e ser “seguida”.

De que forma pode um museu ser encontrado, depois de criar as suas redes sociais? A autora explica que estar presente nos motores de busca é imprescindível. Um deles, o Google, é o local número um para encontrar informação. Há diferentes formas de constar num resultado de pesquisa, mas todas se cimentam num só fator: criação de conteúdo.

Mas ser-se encontrado não depende apenas de levar alguém ao *website* otimizando-o e utilizando as ferramentas do Google. Trata-se de atrair alguém ao nosso espaço virtual porque detemos informação ou estamos conectados com quem detém a informação. É um modo de conectar a pessoa com a necessidade com a pessoa que a pode ajudar. E ninguém pode ser encontrado a menos que produza conteúdo. Quando se faz uma procura no Google é o conteúdo e as pessoas nas redes sociais que aparecem na

primeira pagina – e ser encontrado dentro das redes sociais é hoje a melhor maneira de ser encontrado. A probabilidade de se ser encontrado nos vários sítios que se possui *online* aumenta se todas as redes estiverem ligadas entre si e remeterem o visitante de uma para as restantes. A ligação entre as várias redes facilita igualmente que o conteúdo flutue mais facilmente de uma para outra. Tal garante a ubiquidade da instituição no mundo virtual.

Ao contrário de *blogs* ou *webinars*, que não oferecem quaisquer atalhos, aplicações de terceiros dentro de redes sociais permitem automatizar partes do processo. Depois de configurar o seu perfil e contas, o *blog* pode ser configurado para empurrar conteúdo para sua página LinkedIn, o seu Twitter pode atualizar o seu estado no Facebook, e assim por diante .

VanRysdam, *Marketing in a Web 2.0 World*, 2010

A criação de conteúdo próprio (User-Generated Content) é essencial para a alimentação de todas as redes que criarmos para divulgar a imagem do museu: *blogs*, Twitter, *podcasts*, vídeos, e até publicação de conhecimento em *pdfs*. Há que distribuir o máximo de conteúdo gratuitamente para levar as pessoas a comprar o único produto que se pretende vender – a entrada no museu físico.

A rede vai alimentar o museu se o museu alimentar a rede. A moeda de troca nas redes é a contribuição: as pessoas contribuem e acrescentam valor a um negócio. O valor está naquilo que se sabe, quem se conhece, quão rápido se reage, em quantas redes se esta, onde pode chegar dentro das suas redes e quão longe se vai no esforço de responder a pergunta de alguém.

Power e Power, *Know me, Like me, Follow me*, 2010

Quanto maior a visibilidade nas redes mais provável é ser-se encontrado. E a frequência com que se é encontrado é um resultado da atração de uma entidade, reflexão da sua

contribuição para o conhecimento e tamanho da sua rede de contactos. Se a rede de contactos é pequena isso diz ao mundo que a entidade não pretende contribuir, que ser encontrado não é importante, e que esta não está interessada em seguir quem a segue de volta. Quando alguém procura informação *online* os links começam a ramificar a pesquisa, aprofundando-a, levando-os a encontrar informação que procuravam. Ao fazê-lo encontram informação junto de entidades novas, aumentando a sua rede e o seu banco de conhecimento. Aumentar o banco de conhecimento significa novas oportunidades e pensamentos e manutenção de reputação em alguns casos. Segundo os autores, a reputação por associação resulta de uma colaboração com competidores que aumenta as habilidades e o alcance de ambos.

As redes sociais significam facilidade em se ser encontrado e facilidade para que outros se conectem connosco, então precisamos de utilizar múltiplos lugares *online* para construir visibilidade e assegurar que nos encontram. Para ser um hímen no mundo virtual precisamos de saber quais as nossas intenções e a nossa contribuição e depois temos de estar em todo o lado.

Power e Power, *Know me, Like me, Follow me*, 2009

Depois de criados e difundidos os conteúdos, é importante para o museu aferir se a ideia que pretende perpetuar é aquela que a audiência tem de si. VanRysdam defende que a importância de uma rede social “não se baseia apenas na comunicação com a audiência, mas na monitorização da nossa imagem junto dos mesmos. Ao criar alertas ou procuras específicas, igualmente gratuitas, é possível aferir quando e como a nossa é imagem é perpetuada entre a audiência”. No mundo virtual, onde a comunicação se faz de muitos para muitos, a opinião favorável de um visitante pode significar a captação de muitos mais.

Da mesma forma que a opinião do público nos afeta, também o modo como ele trata e difunde o nosso conteúdo ajuda a divulgação do mesmo. As redes sociais facilitaram, através de etiquetas como *tags* e *hashtags* colocar o conteúdo que se partilha visível quando se pesquisam certos termos. O ato de etiquetar informação e objetos reproduzidos livremente e criar marcadores tem o nome de *Folksonomy* (Vander Wal,

2005). O próprio público pode armazenar o conteúdo, construir o seu próprio sentido e divulgá-lo livremente. Isto possibilita a ocorrência do fenómeno *serendipity*: encontrar algo inesperado quando procuramos outra coisa. Esta ocorrência é bastante comum no mundo da arte e um fator que auxilia o aumento de conhecimento – ao fazer uma procura pelas redes sociais e mesmo pelas coleções disponíveis no *website* do museu, o visitante pode encontrar algo de interesse a que não teria acesso de outro modo (Chan, 2007; French e Runyard, 2011). McCorry (1999) afirma que proporcionar o máximo de informação ao visitante “cumpre o potencial de diferentes significados, distribui diversidade e facilita a ocorrência de *serendipity*”. Segundo a autora, os museus devem dar ao visitante o poder de escolher e “fazem-no melhor se lhe derem um maior leque de escolha, ao invés de o obrigarem a usar os canais já existentes. Os canais e informação já existentes devem ser incorporados no sistema de informação dos museus em vez de existirem dissipados e sem efeito na atmosfera”.

3.1.Inbound Marketing

Temos de ter em consideração que o que se pretende conseguir com uma estratégia de marketing para audiências diversas usurpa princípios de marketing social (Black, 2011). O marketing social diz respeito a comportamento humano e ao desejo de muda-lo. Não só se procura persuadir o público costumado a visitar mais frequentemente as plataformas *online* do museu quer-se persuadir não-visitantes, sendo que muitos destes têm opinião vincada que a informação do nosso site não lhes interessa, a vista-los também.

Podemos distinguir um novo conceito de marketing propagado pelas redes sociais: o *Inboud Marketing*. Se tivermos em consideração que os restantes tipos de divulgação - sejam *spots* de televisão, anúncios no jornal e *spots* de radio - exigem que a audiência esteja a prestar atenção num certo momento, podemos concluir que é mais sustentável disponibilizar a informação para que a encontrem de forma menos coagente.

Não pague por exposição: produza-a.

Inbound Marketing é uma solução mais barata que consiste em uma abordagem menos violenta mas igualmente incisiva. Baseia-se na ideia de criar conteúdo direcionado ao publico, procurando atrai-lo ao invés de compra-lo. Ao produzir conteúdo original e torna-lo disponível nas varias plataformas, estamos a deixar migalhas de informação que o publico pode encontrar quando estiver de facto à procura de informação. O mais certo é que quando encontrarem a informação a receberem de forma diferente que se a recebessem por um anuncio em outro canal.

No que respeita a custos, as redes sociais mantêm-se como ferramenta de divulgação de excelência. Estas concederam a pequenos negócios um fórum para interagirem com a sua audiência e potenciais compradores, obtendo feedback dentro de um universo de milhões a um preço sem igual. Não há nenhum custo no ato de criar uma pagina no Facebook, uma conta no Twitter, um perfil no Instagram – e com todas estas ferramentas, o custo no final resume-se a uma coisa: tempo.

Apos um primeiro momento de investimento na criação da estrutura (se a criação do site não for patrocinada pela DGPC) é apenas uma questão de tempo para a gerir e às redes e criar o conteúdo. Se esse conteúdo tiver boas *keywords* e se relacionar com outros *websites*, o motor de pesquisa vai assumir que o site é uma boa referência daquele tópico em particular. No final o *Inbound Marketing* não pesará no orçamento e presta um melhor serviço de divulgação. Mas as redes onde o aplicamos não podem ser criadas e abandonadas, têm de ser alimentadas com conteúdo que as mantenha relevantes.

Se as ferramentas de um motor de pesquisa visitam o seu *site* para ver nada mudou desde a última vez que visitou, interpretam isso como significando que o seu site não é tão atual como outros que foram atualizadas durante o mesmo período.

É importante manter presente que as redes sociais não funcionam do mesmo modo que canais como a televisão ou o jornal. É necessário compreender porque é que uma pessoa adere a uma rede, que tipo de informação pretende encontrar, e o que esperam de um museu. Os comentários nestas redes são uma ótima fonte de feedback e podem ajudar ao melhoramento das mesmas.

Harris (1996) acredita que a importância de um museu ter uma presença *online* ultrapassa os custos: “num museu com pouco ou nada na forma de habilidades ou recursos financeiros, aqueles que já têm empurrado para a frente *websites* voluntariamente, vão continuar a fazê-lo”.

A questão prende-se no futuro de assegurar a manutenção destas novas ferramentas, ou seja, assegurar que as pessoas por elas responsáveis tenham formação e habilidades de computação para prevenir que o conteúdo e os novos meios de comunicação sejam mal ou subaproveitados (Sabin, 1997). Rectanus (2007) complementa afirmando que as tecnologias de informação e a gerência de *software* é agora regular e indispensável para as instituições culturais.

4. O futuro dos Museus nas redes sociais:

Num artigo de 2014, Mikolai Napieralski, especializado em Marketing Digital e Comunicação, expunha algumas alterações nos media sociais que provocariam uma mutação na forma como os museus se comportam nos canais de divulgação da Web 2.0.

Uma das alterações prendia-se com a possível necessidade de começar a pagar para ter visibilidade institucional apropriada nas redes sociais, nomeadamente Facebook. Com o aumento de informação deixa de ser possível ao público aperceber-se de um determinado *post* de uma instituição. Se um museu não quiser pagar por melhor exposição recai mais peso no fator tempo: há que atualizar a informação mais vezes e a diferentes horas do dia para garantir que o público não se esqueça da instituição.

Da mesma forma, possuir uma *fanbase* deixa de ser suficiente. Os museus terão de arranjar maneira de transformar seguidores em vendas, visitantes ou advogados da marca. Em suma, é bom estar presente e aberto a comunicação com o público mas a não ser que se registre um retorno positivo, pode estar a perder-se tempo e talvez dinheiro na manutenção das redes.

Outro fator que pode ameaçar a presença nas redes de instituições sem grande orçamento é o facto de haver um enorme investimento para fins publicitários *online* por grandes companhias. Isso influencia o modo como os museus pequenos e com reduzido orçamento passam a alcançar a sua audiência.

O alargamento do acesso à internet a outros dispositivos que não o computador ou o PC também obrigará os museus a repensarem se não compensa injetar investimento na criação de *apps* que possibilite aos utilizadores de *Ipods*, *Smartphones*, *Androids* e *Tablets* terem acesso a conteúdos desenhados para os seus dispositivos.

As pessoas passam mais tempo hoje em dia nos seus telemóveis que nos seus computadores. Se o conteúdo do *website* de um museu não poder ser visto num ecrã de telemóvel, pode significar uma perda significativa de audiência.

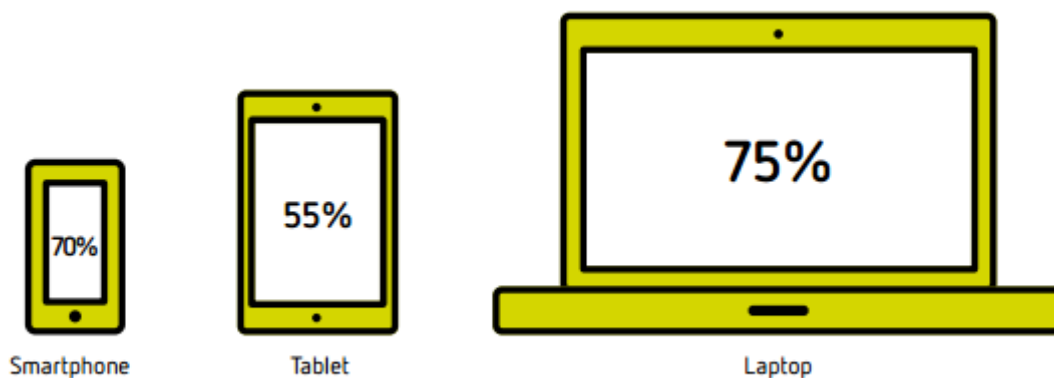


Fig. 3 – Dispositivos de acesso à Internet e Redes Sociais, *SENSIS*, 2015

A linguagem utilizada na divulgação e criação do conteúdo também deve ser remasterizada: para se manterem relevantes os museus terão de prestar cada vez mais atenção à qualidade e atratividade do seu *output*. A linguagem das redes não pode ser longa ou acadêmica – tem de ser atrativa e acessível a todos os públicos. O museu deve considerar contratar alguém especializado, ou nas palavras de Napieralsky, dar a tarefa a um voluntário ou estagiário “*born digital*” - que conheça os trâmites da rede com que está a lidar.

As redes sociais continuaram a surgir, crescer e desaparecer. É necessário que o gabinete de comunicação avalie se vale a pena marcar presença e gastar tempo na manutenção de uma rede. É mais seguro assegurar conteúdo variado em três redes que marcar uma presença escassa em várias. Estar aberto a novas redes é no entanto sinal de que o museu quer evoluir e contactar com diferentes tipos de público. Serve de exemplo a utilização do Snapchat pelo LACMA (Museu de Arte de Los Angeles).

A propagação do hábito de fazer compras *online* fez com que redes como o Facebook e o Twitter começassem a testar a integração desse mesmo serviço nos seus domínios. No caso dos museus este serviço pode ser útil na aquisição de bilhetes, entre outros produtos.

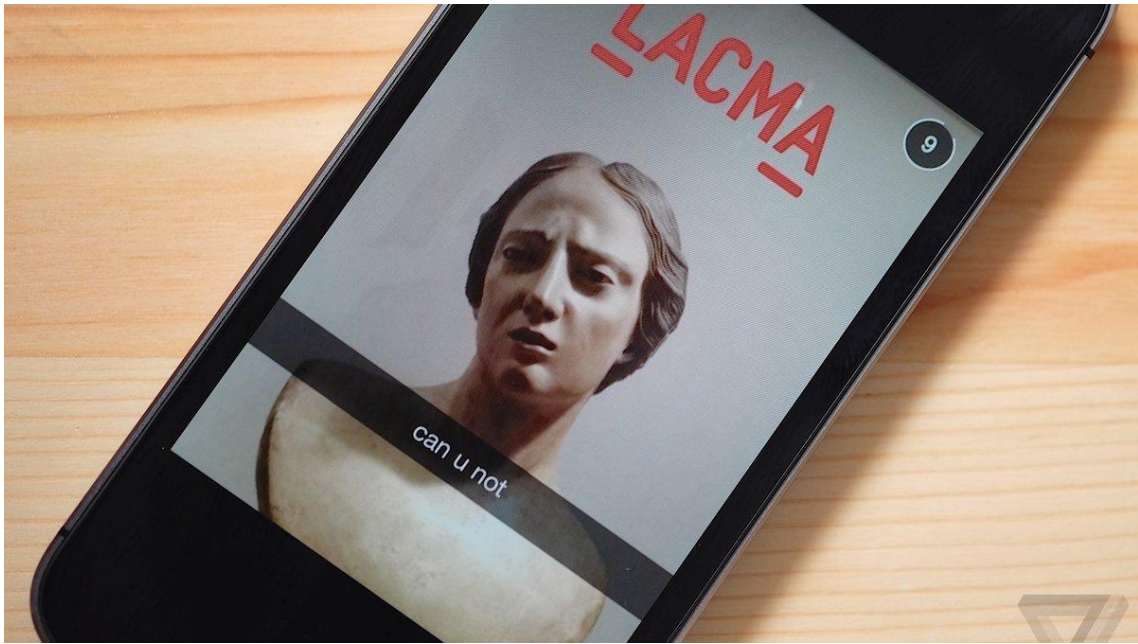


Fig. 4 – Utilização do *snapshat* por parte do LACMA

Mais importante, todas estas alterações na informatização dos sítios virtuais destas instituições vai alterar as expectativas e comportamento dos públicos em relação ao museu. Vai haver a necessidade de uma maior interação, maior partilha de informação e transmissão de poder para o visitante. Se o museu não conseguir responder as expectativas, deixará de ser relevante e de constar na “lista de resultados”.

5. Relações Públicas: Estratégia para Museus

Para uma organização alcançar os seus objetivos de sobrevivência e crescimento tem de dar igual importância às relações públicas e ao marketing (Cutlip et al, 2001). Ainda que muitas instituições confundam as duas são funções com metas e manutenção diferentes. O marketing diz respeito às relações com os clientes diretos enquanto as relações públicas abrangem a comunicação com os empregados, governo, comunidades e acionistas. As relações públicas são um esforço planejado para influenciar a opinião pública através de boas informações e atos responsáveis, baseados em comunicações mútuas satisfatórias (Cutlip & Center, 1978). No caso das instituições museológicas, as Relações Públicas contribuem diretamente para o sucesso e credibilidade da mesma junto do público e o estreitamento de relações entre ambos.

Segundo French e Runyard (2011) as instituições museológicas hoje devem fazer-se as seguintes perguntas:

- Como sobreviver com o orçamento cortado a meio.
- Como construir reputação.
- O que vai querer as audiências em 10 anos e como podem proporcionar-lho.

As alterações sociais, tecnológicas e económicas são fatores que instituem a mudança da realidade no museu: há um declínio no número de visitantes, o que exige que se pense em maneiras de seduzir novos públicos; há os cortes no financiamento que tornam uma prioridade procurar atrair financiadores privados; e ocorrem alterações sociais, tecnológicas e financeiras alteram as expectativas dos visitantes.

Tal como no marketing é necessário desenvolver sistemas de avaliação sobre os públicos que o museu já possui e os públicos potenciais (Hooper & Greenhill, 1998).

5.1. Identificar audiências chave e mensagens chave:

As mensagens devem ser compostas não só para as audiências propriamente ditas mas para possíveis investidores e mesmo até meios de comunicação. A investigação previamente levada a cabo deve estabelecer os elementos principais na experiência do

visitante na instituição que o atraiu e que pode voltar a atrair no futuro. Esta imagem tem de ser clara e distinta e alinhada com a estratégia de marketing para que a equipa possa desenvolver mensagens subsidiárias para eventos e programas específicos.

Conhecer o perfil de quem visita a instituição possibilita desenvolver uma comunicação que se adequa às expectativas do visitante. Mas antes de estudar as audiências e aferir o que procuram, é importante fazer uma auditoria à comunicação (French & Runyard, 2011). A auditoria à comunicação passa por planejar e analisar quais as audiências que queremos cativar e quais as mensagens que queremos transmitir com o fim de desenvolver uma estratégia de relações públicas. Pode começar-se a estudar a estratégia de marketing, se esta já existir. Embora a estratégia de Relações Públicas seja mais geral que a de marketing pode partir dos objetivos desta última. O objetivo é criar um perfil forte e manter a reputação da instituição universalmente protegida.

A pesquisa e planeamento seguem-se à estratégia. A instituição deve perguntar-se: Quais são as mensagens já comunicadas e como estão a ser interpretadas? A comunicação interna da instituição deve ser discutida, uma vez que vem influenciar a divulgação da instituição. A auditoria deve examinar as seguintes:

- Como os funcionários percebem a organização
- O que consideram que é a missão da organização
- Quem vem como competidores diretos
- Como recebem as mensagens internas
- Como e quando comunicam estas mensagens aos públicos e a outros
- O que pensam que será da organização em 5 anos tendo em conta as forças externas a que a organização está sujeita
- Como percebem a mudança e as oportunidades para o futuro
- Comentários por parte do público

A relação de uma instituição com os seus funcionários, segundo Canfield (1970) está intrinsecamente ligada ao sucesso da gestão de imagem. Segundo o autor, uma instituição que não tem em consideração os seus funcionários não tem bases sólidas para organizar um plano de Relações Públicas. Para os visitantes as pessoas que trabalham no museu são efetivamente o museu. Se os funcionários não estiverem bem

informados aqueles com quem mantém contacto no exterior também não estarão. A formação dos funcionários da missão existente ou da nova missão de uma instituição deve ser priorizada.

Os comentários do público são a melhor forma de ver se o desempenho da instituição é considerado satisfatório. Segundo Garcia (2003), o livro de visitas de um museu é um sistema barato que pode transmitir não só o modo como a instituição museológica é percebida mas dar ao museu informações sobre as características do próprio visitante. Assim, é importante que o museu convide o seu público a deixar a sua opinião e a transmitirem as suas sugestões.

O estudo de públicos também ajuda uma organização a perceber quem a visita, que estrato demográfico representam e como pode a instituição melhorar a sua experiência. Do mesmo modo a instituição deve incidir na pesquisa de públicos na área onde se encontra de modo a: aferir quais os grupos etários, projetar tendências desses grupos, conhecer o número de escolas, conhecer o número de reformados, ter consciência da repartição nos níveis de vida, bem como tendências ocupacionais, e por fim considerar as pessoas com deficiências e se o museu é de fácil acesso para as mesmas.

5.2.Ferramentas de promoção

Como vimos anteriormente a comunicação é essencial para se estreitarem relações com os públicos e reger essas relações pela confiança e compreensão recíprocos. A comunicação é o processo e meio através do qual os objetivos das Relações Públicas são alcançados. Pode ter a forma de *press releases*, conferências de imprensa, eventos especiais, brochuras, discursos, exposições, entre outros (Wilcox, 1992). As estratégias de relações públicas devem passar pelas relações com os média; redes sociais e informação pública, comunicação interna, relações com parceiros externos, comunicação em tempos de crise e construção de redes. Segundo as autoras French e Runyard, as principais ferramentas de comunicação em relações públicas são:

- Redes sociais e *apps*, que devem ser promovidas ativamente
- *Website*
- *Press releases e newsletters* atrativas
- Relações com os meios de comunicação

- Eventos privados e públicos
- Conferências
- Exibições
- Patrocínios
- Fotografia

É irrevogável que muita dessa comunicação se faz através da internet. O próprio planeamento de uma visita é feito por parte do público na internet. Aqueles que já conhecem uma instituição podem ir diretos ao *website* da mesma; aqueles que não conseguem recorrem a ferramentas de pesquisa como o Google ou ate mesmo *sites* de turismo.

5.2.1. Website Institucional

Segundo Hede & Rentschler (2007) “o casamento entre as artes e a tecnologia resulta em dois problemas: excesso de confiança e falta de comunicação”. Uma estratégia de comunicação quer que a mensagem chegue ao maior número de pessoas sem as asfixiar num mar de informação.

O *website* deve ser o coração dos programas de comunicação das relações públicas de um museu e por isso deve ser constantemente bem mantido. A experiencia dos turistas *online* depende apenas da informação, design e propriedades de navegação do website principal e de outros que sejam criados para uma exibição específica - sites da marca e *apps*. Na *homepage* deve ter toda a informação importante para que o visitante encontre o museu no sitio físico – horários, como chegar, os serviços disponíveis – em suma, um folheto eletrónico (Oliveira & Silva, 2008). Os eventos e programação dos próximos meses devem estar atualizados. A importante secção “Sobre o Museu” deve incluir informação referente a missão, nomes da direção e pessoal, e curadores. A secção destinada aos meios de comunicação deve ter *press releases* em dia, imagens disponíveis para *download* e contactos. A informação referente aos serviços escolares também não deve ser descurada.

Hoje em dia, consoante o orçamento disponível e o aumento de utilização de dispositivos móveis para pesquisa pode ser pensada uma expansão para dispositivos desenhada de acordo com o seu tamanho para não afetar a apresentação da informação. O *website* pode ser uma boa forma de incrementar vendas: publicações e bilhetes podem começar a ser vendidos *online*.

O marketing tático tem aqui um papel substancial. Há que mostrar o máximo de informação sobre coleções principais, descrever o que é único em relação a estas, descrever o ambiente – o que mais está a acontecer no museu ao mesmo tempo e definir o mercado, tendo em conta os vários segmentos da audiência – quem virá de propósito para determinada exposição e quem virá de qualquer modo. É necessário cativar o público mostrando-lhe o que há de novo, pondo à sua disposição vídeos e áudio-tours, fazer artigos sobre os objetos mais importantes do museu, prestar informação sobre visitas guiadas e informa-lo sobre novas histórias. A linguagem utilizada é um fator decisivo na atração de audiências (Marecos, 2009). Segundo Hede e Rentschler (2007): Os *websites* com um uso de linguagem pouco atrativo pode desencorajar jovens visitantes de visitar o site e ir ao museu.

The Brooklyn Museum acredita na comunidade e na importância da experiência do visitante. Nesta área encontrará um sem número de maneiras de se conectar conosco: *blogs*, fotos e vídeos, *podcasts* e mais. Estamos ansiosos por ouvir de si.

Mensagem do Brooklyn Museum aos visitantes no *website* do museu

Ser parte deste mundo digital significa aprender novas formas de comunicar, pensar e promover o sítio *online*, mas também depende da sua manutenção (Andrade, 2008). O museu tem de garantir que essa aprendizagem é levada a cabo pela equipa da instituição. A administração tem de assegurar que à sempre alguém a ser treinado para atualizar o *website* e mante-lo fresco e relevante. O museu deve considerar quem dentro da instituição pode ajudar, e se existe algum funcionário/a que possua os cursos necessários. A instituição deve perguntar-se de igual modo de que forma pode o *site* ser melhorado. Para isso pode analisar o que fazem as outras instituições museológicas e que ferramentas utilizam que possam justificar o seu sucesso. A utilização de novas

ferramentas pode ser sustentável com um grupo de voluntários. Uma vez *online* não deve deixar de alimentar o website, atualizando-o e carregando-o com novo conteúdo, assegurando que o conteúdo já disponibilizado é inteligível. Como já concluímos no capítulo anterior, é necessário permanecer relevante para ser encontrado. Permanecer relevante depende de constar na página de resultados nos motores de pesquisa, através de *keywords* e frases que as pessoas usam quando procuram informação. Ao fazer o *update* dos conteúdos, deve procurar ligar-se o site a outros sites relevantes de modo a obter a tão desejada “*link popularity*”. Ao mesmo tempo deve utilizar-se ferramentas disponíveis na Web que servem para monitorizar a opinião difundida sobre a organização, como o Google Reader ou *blog search*.

5.2.2. Redes Sociais

A ascensão da internet e das redes sociais tornaram-se um desafio para as Relações Públicas modernas. Os jornalistas já não são a única influência e os únicos *gatekeepers* de acesso para os públicos de uma organização. Ainda há uns anos um profissional de relações públicas bem conectado com os jornalistas podia alcançar uma cobertura positiva nas publicações lidas pela sua audiência alvo. Depois da recessão na publicidade que começou com a desaceleração económica, a recessão continuou quando os lucros migraram para a publicidade feita *online*. Juntamente com os avanços da tecnologia, e o acesso generalizado a mesma pela população, os média fragmentaram-se; as audiências são mais diversas e consequentemente os jornalistas não são tão influentes como outrora.

Tornou-se necessário marcar presença em redes que sirvam o objetivo da instituição diretamente junto do seu público. Depois de avaliar quais as redes sociais que melhor servem a sua missão, o museu deve publicitá-las e mantê-las, alimentando-as com conteúdo como se estas se tratassem de extensões do seu sítio virtual (Carvalho, 2013). Muitas vezes existe a barreira da ignorância do próprio público em relação à presença da instituição nas redes sociais (Black, 2011). Tal deve-se ao facto de a organização não saber chamar a atenção do seu público para o que têm para oferecer. Outra barreira é a falta de motivação. A mensagem externa é crucial e o primeiro passo é mudar perceções do serviço, muitas vezes dentro da própria instituição.

Está provada a efetividade destas ferramentas e o seu custo possibilita divulgação sem custo acrescido para a instituição, mas há que manter em mente que ainda há estratos da população que não dominam estas ferramentas.

Do mesmo modo que há estratos da população que dominarão estas ferramentas melhor que os responsáveis pela sua gerência dentro do museu. Segundo Black (2011) um museu que procura usar as redes sociais tem de confrontar a sua relevância para as audiências que quer alcançar e abandonar a ideia dar aos usuários o que os museus querem que eles falem em oposição a algo que eles queiram discutir e partilhar. As contribuições dos usuários terão de ser abertamente validadas.

5.2.3. Relação com os meios de comunicação

Nas sociedades contemporâneas é convicção dominante que “ser é aparecer” e “aparecer” significa entrar no espaço público através dos *mídia*, em particular da televisão. Quem não «aparece» no universo mediático não é socialmente relevante, não existe do ponto de vista público (Ribeiro, 2010).

Em qualquer plano de Relações públicas é extremamente importante manter uma boa relação com os meios de comunicação, já que confere a uma instituição uma maior visibilidade da opinião pública. Num mercado onde a opinião pública e a informação detêm o poder, a captação dos *mídia* e a transformação de atividades do museu em notícia é uma mais-valia fundamental (Andrade, 2008). Ao garantir a função intermídia dos meios de comunicação o museu estará a assegurar a comunicação direta com o público.

Um editor *online* recebe dezenas de emails por dia. O responsável pelas Relações Públicas do museu tem de segmentar, escolher e selecionar o seu alvo. Pode-se facilmente enviar informação para dezenas de jornalistas, e do mesmo modo eles podem facilmente apagar a mensagem (French e Runyard, 2011). Ao escolher os meios de comunicação, criar uma boa historia e construir relações de confiança com os que mais podem fazer pela instituição, esta garante a sua relevância. Há que trabalhar nessas relações e ainda suporta-las com as redes sociais.

As relações entre profissionais de relações públicas e jornalistas nem sempre é fácil mas estes últimos são muito mais recetivos quando se trata de uma instituição cultural. Tudo depende se esta apresenta um bom angulo para uma notícia, e se o acesso à informação é fácil – isto garante uma boa história e consequentemente boa visibilidade. Esta relação vai beneficiar a instituição durante todo o ano mas particularmente em altura de crise.

É impossível construir uma relação com um profissional da comunicação se o funcionário responsável pelas Relações Públicas e até mesmo a direção os recebe em registo público, juntamente com outros profissionais. Incluir os jornalistas em eventos especiais e visitas privadas, encontra-los para café, organizar entrevistas com *key people*, ceder informação a indivíduos selecionados e agir no sentido de os manter bem informados garante o estreitamento de laços (French e Runyard, 2007). Ter os seus contactos via Facebook para manter canal de comunicação aberto pode ser igualmente proveitoso.

Não se deve colocar demasiada ênfase nas relações dentro dos meios de comunicação e esquecer a importância de comunicação direta, que se faz através do *website*, de apresentações pessoais e newsletters, eventos e apresentação do museu. O equilíbrio é crucial.

5.2.4. Newsletter

Já comentamos a importância do contacto direto com o público e com os meios de comunicação através de várias plataformas informativas. Estas no entanto dependem do interesse do público em encontrar essa informação. Existe outro modo de interagir com o público, relembrando-o do interesse do museu, feito através de mensagens semanais/mensais acerca de agenda, convites ou anúncios (VanRysdam, 2010). Mais uma vez os custos são relativos - não é necessário depender de uma empresa para assegurar o envio das *newsletters*. É importante no entanto ter um meio de monitorizar o seu sucesso. Saber a quantas pessoas chegou, a quantas não chegou e se os utilizadores acabaram por cancelar a subscrição da *newsletter* pode ajudar a melhorar o seu esquema, a sua periodicidade e o seu êxito. Ter uma boa *newsletter* pode significar não só a atenção de um público que já nos conhece como a atração de novos públicos e novas subscrições. Esta lista de contactos não vai ignorar informação que pediu para

receber. É por isso importante que o *website* da instituição tenha a opção de subscrever a newsletter presente no seu website.

5.3.Importância de uma boa assessoria

Assim como os museus crescem e proporcionam melhores experiências ao visitante, também as relações públicas se tornarão cada vez mais uma ferramenta de importância para conectar os públicos e as instituições a um nível local, nacional e internacional (Black, 2011). Quando se consideram os modelos de Relações Públicas pode dizer-se que os museus se tornaram mais envolvidos em métodos de comunicação com os seus públicos em que esperam um retorno – as instituições começaram a já referida “*two-way communication*”.

Os assessores tornaram-se plataformas de apoio a repórteres e editores, funcionando mesmo como uma espécie de extensão das instituições. Agem como intermediários qualificados e, desta forma, aproximam eficientemente as fontes de informação das organizações noticiosas. Segundo Theaker (2004), o grande propósito das relações com os *media* não é difundir *press releases*, ou responder aos inquéritos dos jornalistas, ou gerar uma grande quantidade de recortes de imprensa. O principal objetivo é enaltecer a reputação da organização e dos seus bens e serviços, bem como influenciar e informar o respetivo público-alvo.

Uma salutar relação com os meios de comunicação social pode contribuir para uma estratégia de longo prazo que contemple a melhoria da imagem corporativa da organização, o desenvolvimento de um perfil mediático mais favorável, a mudança de atitudes no público-alvo, o estabelecimento de melhores relações com a comunidade, a subida da quota de mercado, o reforço da influência sobre os decisores governamentais (locais, nacionais e internacionais), o aperfeiçoamento da comunicação com os investidores e a melhoria do relacionamento industrial.

Theaker, The Public Relations Handbook 2004

Uma boa assessoria significa, como está supracitado, uma boa comunicação com a comunidade de possíveis investidores ou mecenas. Face a diminuição do financiamento público os museus devem procurar apoios para divulgarem a sua missão. Do mesmo modo associar o museu e as suas exposições a outros museus e as suas respetivas exposições, “não só estaremos a beneficiar indiretamente o museu a partir do marketing de outro evento mas estamos a atrair público maior e, esperançosamente, uma mais diversa audiência” (Noble, 1990).

Promover boas relações, com o público, com os meios de comunicação e com possíveis mecenas e investidores pode também significar menos gastos publicitários para o museu. Como exploraremos no capítulo da Metodologia, ainda existem elementos dentro dos museus que acreditam que a publicidade a uma instituição museológica que parte dos meios de comunicação é ainda a mais eficaz. Comprar tempo em antena é no entanto dispendioso. Trabalhar no sentido de providenciar tempo, boas histórias e ângulos exclusivos a jornalistas pode melhorar a exposição do museu por menos dinheiro e durante mais tempo que uma menção ou *spot* promocional de segundos.

Do mesmo modo, uma boa assessoria dará voz não só à instituição propriamente dita mas à comunidade em que se insere além de chamar a si essa mesma comunidade. Segundo Black (2011) os museus que têm em consideração as comunidades locais beneficiam de novas audiências e uma posição privilegiada dentro destas; as antes silenciosas vozes das comunidades podem ser substituídas por uma voz ativa e narrativas próprias; os valores de confiança, diálogo e tolerância do museu serão fomentadas e por fim, a junção de forças pode potencializar e influenciar o seu futuro para melhor. Guimarães (2012) sustenta: “Qualquer museu, por mais pequeno que seja, pode representar um importante fator de desenvolvimento. (...) O museu deve ser capaz de uma leitura sobre a realidade que lhe permita adaptar estratégias sobre o caminho a seguir.”

6. Estudo do caso MNSR

6.1.Objetivos do estudo

O Museu Nacional de Soares dos Reis falha, como já explanamos, em praticar uma divulgação sustentável da sua missão através das suas plataformas *online*, assim como também não é bem-sucedido no que toca a estabelecer relações e chamar a atenção dos órgãos de comunicação. O nosso estudo pretende dar a entender como, em que quantidade e com quanta qualidade é trabalhada a presença da instituição museológica online e nas redes e compará-la com a atividade de outros museus integrados na rede DGPC. Ao focar a atenção nos museus que têm um bom aproveitamento virtual, esperamos poder apresentar um conjunto de soluções comunicacionais que aperfeiçoariam a atividade e o alcance do MNSR.

Pretendemos de igual modo lapidar a importância das redes sociais na captação de novos públicos e públicos mais jovens e diversificados – não só porque se traduzem em publicidade gratuita mas também porque são ferramentas generalizadas na sociedade tecnológica em que vivemos.

6.2.Objetos do estudo

O objeto deste estudo corresponde ao ambiente comunicacional do Museu Nacional de Soares dos Reis e ao cruzamento e equiparação com o ambiente comunicacional de outros museus. Para poder dar resposta a questão que exploramos durante a revisão da literatura (Poderão as plataformas e ferramentas da Web 2.0 ajudar a incrementar a visibilidade de um museu), procuramos conhecer os pressupostos comunicacionais de instituições museológicas de referência para obter um ponto de partida para a dissertação. A nossa abordagem assenta então numa dimensão qualitativa de modo a aferir tendências e registar quaisquer mudanças no panorama museológico no que toca à utilização das plataformas e ferramentas supracitadas, sobre a qual não existem muitos estudos a nível nacional.

6.3. Metodologia

Para fundamentarmos o nosso estudo realizamos entrevistas de elite junto de entidades privilegiadas e com bom conhecimento do problema devido à sua posição. Estas foram realizadas presencialmente tendo por base um guião com perguntas semi-dirigidas já que este proporciona uma conversa aberta e flexível (Quivy, 1998; Ruqoy, 1997; Coutinho, 2013; Silverman, 2000). As fontes privilegiadas que elegemos consistiram na diretora do Museu dos Coches e a Responsável pelo Gabinete de Comunicação do Museu Nacional de Arte Antiga, ambos com ótima prestação nas redes e *online* e integrantes da DGPC, e o Subdiretor Artístico do Museu Nacional de Reina Sofia em Madrid. As entrevistas, que tomaram lugar durante os meses de Junho e Julho, permitiram-nos descobrir aspetos a ter em conta durante o processo de balanço de conhecimentos e alargaram/retificaram o campo de investigação das nossas leituras. Os dados recolhidos possibilitaram a comparação dos três museus com o MNSR, de forma a aferir soluções técnicas para os problemas que este último regista ao nível comunicacional.

Outro aspeto em que incidimos foi o ambiente comunicacional do MNSR durante o período de observação direta entre os atores e situações no campo de análise durante o estágio. Foi elaborado um registo diário com reflexões teóricas e observações de modo a “obter respostas sem fazer perguntas” (Almeida & Pinto, 1976; Santos Silva & Pinto, 1986). Este diário de campo que assinalava o aparecimento e transformação de comportamentos, efeitos que produziram e o contexto em que foram observados.

Fizemos de igual modo uma análise qualitativa entre os vários museus da DGPC em relação à informação apresentada nos seus *websites*. Optamos pela análise qualitativa já que tínhamos como objetivo verificar as ideias debatidas ao longo da revisão de literatura e aprofundar os resultados já obtidos na observação participativa. Além disso o nosso objetivo é conhecer um campo marcado, nas palavras de Demo (2001), por tessituras intensas e não lineares da comunicação, que não poderiam ser acedidas de outro modo. A análise referida foi inspirada no estudo levado a cabo por Thomas e Carey em 2005. Para completar os resultados apresentamos também uma análise comparativa das ferramentas de partilha de recursos (redes sociais, blogues, coleções digitais, entre outros) utilizadas por cada um dos museus para complementar o *website*

institucional e difundir o conteúdo original que estes produzem, ou não. Esta última análise consistiu na elaboração de grelhas de análise dos sítios Web das instituições e dos seus conteúdos e da sua presença nas redes sociais e foi inspirada no estudo de Pedro (2010).

6.4.Resultados Obtidos

Neste capítulo apresentamos a informação recolhida junto de profissionais da área museológica em relação a tópicos como orçamento, privilégio da coleção sobre o turismo, relações com os média e assessoria e investimento nos gabinetes de comunicação e nas novas ferramentas da Web 2.0. A entrevistas foram concedidas pela responsável pelo Gabinete de Comunicação do Museu Nacional de Arte Antiga, Paula Brito Medori, pela diretora do Museu dos Coches, Silvana Bessone, e pelo subdiretor Artístico do Museu Reina Sofia, João Fernandes.

Embora exista uma disparidade no orçamento entre as instituições envolvidas, acreditamos que este tem maior impacto na diversidade das coleções que propriamente na comunicação e divulgação dos museus. Tendo em conta que tanto o museu dos Coches como o Museu de Arte Antiga se destacaram na nossa análise prática, esperamos que conhecer as suas práticas nos outorguem diretrizes que possam ser aplicadas no caso do MNSR com vista ao seu desenvolvimento. Do mesmo modo, a entrevista com João Fernandes do Museu Reina Sofia de Madrid pode consolidar essas diretrizes e apresentar uma perspetiva de um dos mais reconhecidos museus da Europa.

6.4.1. A Gestão Orçamental nos Museus

Os orçamentos dos museus em causa são bastante diferentes. O museu Reina Sofia é financiado pelo estado espanhol e este financiamento representa uma parte significativa (80%) do orçamento anual – avaliado no último ano em 38 milhões de euros. O restante resulta das bilheterias e do financiamento mecenático, este ultimo contribuinte ativo para as atividades anuais do museu. Já os museus da DGPC dependem inteiramente da

mesma, não possuindo, segundo Paula Medori “autonomia financeira”. “O que temos agora são parcerias e mecenas, nas pequenas exposições, nas grandes são parcerias públicas ou privadas. O conteúdo da exposição é nosso mas temos um produtor que paga as despesas e até atingirem o *breakeven* é para eles o que resulta da bilheteira e depois é dividido com a DGPC”. Qualquer necessidade que um museu experimente, em termos de material ou pessoal é reportado à DGPC mas a resposta tarda. Segundo Silvana Bessone “o processo é demorado por causa da burocracia, que se acentuou com a crise”. Segundo a diretora o orçamento do museu resulta da bilhética, loja e cedência de espaços. O museu estabeleceu de igual modo protocolos com o Millennium e o El Corte Inglés e procura agora mecenato entre marcas de automóveis com o intuito de obter financiamento para restauração. Também o museu Reina Sofia procura circundar um problema na lei espanhola – ou neste caso uma falha – o facto de não haver uma lei de mecenato, “o que torna difícil convidar cidadãos espanhóis a contribuírem para o museu”. Foi criada uma fundação que servirá de utensílio para criar fundos para os seus objetivos, uma vez que o orçamento do museu tem vindo a diminuir nos últimos anos, o que tem afetado sobretudo as coleções. Embora as atividades do museu não sejam postas em causa a fundação retiraria um peso considerável do orçamento. Como explica João Fernandes “Em Espanha os orçamentos são organizados de duas maneiras: orçamento para atividades e para investimento. Este último pode desdobrar-se seja na manutenção de espaços físicos seja na aquisição de património”.

Outro dos problemas que Paula Medori aponta é o funcionamento da rede de internet. “A rede é partilhada por todos os museus. Há um servidor para todos. É um grande problema em todos os museus da DGPC. A questão aqui é que temos um diretor muito imaginativo e que consegue dar a volta as coisas, assim como a equipa fantástica – somos poucos considerando a equipa de há dez anos”.

Quando se menciona a centralização de investimento da DGPC sobretudo em Lisboa Silvana Bessone é perentória ao afirmar que toda a receita da dos monumentos e museus é dividida igualmente por todas as instituições da DGPC. Paula Medori refere que a aplicação dos orçamentos é igual e poderá ser diferente em algum aspeto porque “um museu é maior, com mais gente, gasta mais luz”. “Este ano tem havido uma serie de compras de obras mas todas importantes e não muito caros – uma papeleira do Séc. XVIII por 20 mil euros. A DGPC comprou e para o museu do chiado também, nota-se esse empenho, acho que é dividido”, completa.

Em Espanha a situação é diferente: desenvolveram-se autonomias e existe uma regionalização, devido ao facto de o país ter várias identidades nacionais – Catalunha, Galiza, Pais Basco, e Andaluzia. Em Portugal essa regionalização não aconteceu. “Mas estamos conscientes que há centralização grande em Madrid da mesma forma que em Portugal há em Lisboa. Há um conjunto muito vasto de instituições centradas em Lisboa – Serralves foi o primeiro a ser criado fora de Lisboa por iniciativa do estado português”. O diretor acrescenta: “Em Portugal tudo é mais difícil de fazer na relação estado e cidades por não haver um plano político que enquadre de outra maneira a descentralização”.

6.4.2. A perda de conhecimento e falta de rejuvenescimento nas equipas museológicas

A reforma de funcionários e a falta de entrada de funcionários jovens é outro problema identificado pelos entrevistados deste projeto. Paula Medori declara: “as pessoas vão-se reformando e não entra gente nova. Há uma enorme falha mas a equipa é muito empenhada. É quase uma coisa que se faz pela pátria, foi o primeiro museu de Portugal. E gente nova não entra nem começou a entrar, o pessoal que temos aqui da minha idade quando entraram aprenderam com quem estava antes, o conhecimento foi passado. Agora isso não é possível”.

A diretora do Museu dos Coches atesta que o facto de ter uma equipa pequena mas coesa, que trabalha dia e noite e sem horários, que “veste a camisola”, é inspirador e propicia um bom trabalho. Mas a constante saída de pessoal resulta na perda de conhecimento. “Temos seguranças extraordinários e dói-me a alma ficar sem eles para o ano. Eles vieram e aprenderam connosco (mas não ficam), e é um grande problema que temos nos museus, não conseguimos passar a outros o conhecimento”. Bessone completa: “com o envelhecimento dos funcionários, que se reformam ou morrem, não se consegue passar o testemunho como se fazia antigamente. Este problema não se consegue ultrapassar porque não há da parte do governo um esforço para haver uma entrada obrigatória nos museus. É importante que se renove o *staff* dos museus”.

No Reina Sofia estas pressões não se sentem porque muitas das estruturas culturais são recentes. Cerca de 250 museus e centros de arte foram criados nos últimos 20 anos e

consequentemente as suas equipas são relativamente jovens. Há no entanto um problema na contratação pública – o facto de ser altamente burocrática. “Quando as pessoas se reformam (entendo que) seja complicado substituí-las. Se alguém é funcionário só pode ceder o seu posto a outro funcionário. Poderá nessa medida originar-se um problema comum - com as novas necessidades é necessário o rejuvenescimento das equipas”. Os estágios são importantes a nível da formação mas não conseguem sustentar a estabilidade. “Para criar equipas com estabilidade não podemos estar a muda-las constantemente de três em três meses. É necessário pensar as estruturas sociais independentemente da situação de precariedade cada vez mais fomentada nas instituições”, remata João Fernandes.

Para Paula Medori a falta de rejuvenescimento nas equipas traduz-se na manutenção dos seus serviços. Nas palavras da antiga jornalista esse problema “parte também da falta de gente competente a fazer a gestão”. “A questão é: tem-se vontade ou não, vamos fazer ou não? Mesmo sem meios as coisas conseguem-se fazer. No norte por exemplo, enquanto jornalista, pedia fotos para os artigos e mandavam-me ir a DGPC. Isto não é boa comunicação. A relação com a imprensa não é bem feita. Tem a ver com as pessoas que estão nos gabinetes não terem experiência”, suporta.

João Fernandes admite que o “desânimo e até um certo ponto o conformismo exista nos museus”. “Acho que as pessoas estão conscientes das novas necessidades e não tem é recursos para enquadrar as suas ambições. Nesse aspeto não se devia penalizar as pessoas pela situação. Dever-se-ia trabalhar precisamente entre os vários museus e o estado e as possibilidades de desenvolver plataformas inovadoras ao nível da colaboração com privados e mecenato. Muitas vezes é necessário construir o contexto propício para que as vontades cresçam”, explica.

A diretora do Museu dos Coches também considera que a liderança tem um papel fulcral no desenvolvimento de vontades: “Um museu depende das pessoas que lá trabalham e da sua liderança. Se eu dou tudo por tudo, eles dão tudo por tudo”.

6.4.3. A importância de um plano cultural sustentável: priorizar o acesso à coleção

Do mesmo modo a diretora não reconhece no governo um plano sustentável quando se fala de cultura. “Os museus são uma entidade com vida própria, como as coleções, tem características próprias como as coleções. O que obriga a uma aprendizagem para o tratamento próprio das obras que abriga”, refere. O novo espaço do Museu dos Coches, que se encontra em funcionamento desde o início deste ano, foi construído com um orçamento de 40 milhões de euros. O Ministério da Economia foi o dono de obra, não a DGPC por isso o diálogo com os arquitetos e a direção nem sempre foi bem-sucedido. Os encarregados do projeto não percebiam a necessidade de se fazer uma oficina e área de reservas. “Perguntavam se isso era fundamental. Um espaço amplo que permite estar a tratar de um coche com segurança, qualidade, iluminação e temperaturas adequadas, e um espaço assim seria uma mais-valia para a coleção. Na altura tinha sugerido chamar-lhe oficina escola e eles obrigaram-me a tirar a palavra escola porque “perdia o caráter turístico”. Mas eu espero poder lançar esse projeto escola, com *workshops* que contam com pessoas da área, área que esta em extinção”. Segundo a diretora já muito poucos dominam as artes de manutenção de um coche: os abegões morrem; os correeiros vivem muito longe. A diretora encontra-se no processo de trazer um profissional do Algarve para ensinar as técnicas antigas a jovens das escolas de conservação e restauro de Lisboa. E continua, alargando o problema à área administrativa: “A nível da administração já não podem estar pessoas que não saibam línguas e tem de ter facilidade em mexer em computadores. Isto não é um capricho, é um investimento”. Os principais problemas que resultaram do mau planeamento do edifício são a falta de área de estacionamento, um espaço em forma de praça sem sobras ou árvores ou bancos – em suma pouco convidativo, a má acessibilidade ao museu por parte dos bairros e comunidades envolventes (que também constituem património) e a não-existência de elevadores para utilização por parte dos turistas – o público maioritário do museu é sénior e possui dificuldades de locomoção. “Aqui preocuparam-se mais com a estética que com a acessibilidade, até dos próprios habitantes”, reitera. Em falta está também uma passadeira, que se espera estar completa dentro de um ano, que procura ligar a calçada da ajuda à estação de comboios e ao museu. A diretora foi contra a inauguração das novas instalações sem a passadeira mas a decisão contrária foi unânime. “É útil para a população e para o museu. Permite que as camionetas estacionem do outro lado e as pessoas podem vir até aqui pela passagem. O que pode parecer uma facilidade pode ser uma complicação para a maior parte dos nossos visitantes que são da terceira idade e tem problemas de locomoção”, conclui.

João Fernandes sustenta o supracitado quando menciona os projetos culturais que surgem em Portugal e que privilegiam o edifício a um plano de programação: “muitas vezes começam por ser apenas o projeto do edifício, sem ser o projeto da programação. Essa é uma das principais lacunas do poder local em relação a cultura. Em vez de desenvolver projetos que sejam solidificados por uma programação procuram construir apenas edifícios. Por um lado ter a infraestrutura é importante mas a estrutura não pode existir independentemente de um projeto, da área de atuação”.

6.4.4. Lucro Vs. Interesse Público: apostar em obras conhecidas ou procurar novas narrativas?

Como já aferimos o governo português tende a vincular o turismo à cultura de forma pouco sustentável. Tentamos perceber junto dos nossos entrevistados se a ideia do lucro também se aplica quando se organiza uma exposição. Valoriza-se uma coleção que seja interessante para a comunidade ou uma que atraia mais visitantes? Para João Fernandes a ideia de lucro não está de todo presente na forma como se gere a coleção do Reina Sofia. “Para nos é claro que um museu não deve ser considerado um palácio isolado ou um cofre-forte de obras de arte. Procuramos um contexto nacional e internacional da história e temos uma visão muito particular de como fazer uma coleção”, afirma. “Sabemos que o museu é muito visitado por causa da *Guernica*, mas não nos passa pela cabeça comprar uma obra porque nos vai trazer público. O público vem para ver a obra de que ouviu falar e o museu deve acrescentar narrativas àquelas que já se conhecem. O turismo converte os museus em entidades de lazer e entretenimento – para nós é um local de conhecimento e construção de um confronto com as obras de arte; não queremos que corresponda ao que sabemos ser o desejo dos turistas que é virem a um sítio para dizer que estiveram lá”. Para o Subdiretor a ênfase está no público e no que este pode descobrir com a sua visita. O objetivo é criar um convite ao conhecimento pois segundo João Fernandes o museu quer que as pessoas saibam que têm direito a conhecer a arte do seu tempo e do passado recente.

A diretora do Museu dos Coches, Silvana Bessone, também considera o público a principal preocupação de um museu e o seu acolhimento não deve ser desconsiderado: “não se pode despejar o público no museu. Tem de haver estruturas de apoio. A disfuncionalidade de alguns dos nossos espaços e a sua utilização é incómoda. Só há

elevadores e uma escada de emergência. Se eles avariam há muitos visitantes mais idosos que não podem subir escadas”. Um dos principais problemas do museu é efetuar as melhorias muito necessárias. Os 40 milhões investidos no Museu não foram todos gastos mas não é possível efetuar melhorias sem a autorização do Ministério das Finanças.

A criação de dinâmicas também é uma preocupação do Museu dos Coches. “(Planeamos) criar exposições temporárias, com outros temas, assuntos e *designs*, com dinâmicas que não se centrem só na coleção”, explica.

Paula Medori declara que o Museu Nacional de Arte Antiga procura a diversidade e é sua missão “estudar, preservar e restaurar as obras-primas, além de trazer público”. O sucesso de uma exposição não se pode prever e há sempre espaço para surpresas. “Muitas vezes há exposições mais pequenas que tem mais visitantes e isso é surpreendente. Claro que é importante os visitantes mas para nós damos primazia a uma boa exposição”, sustenta.

Na opinião de João Fernandes ter uma exposição conhecida faz naturalmente aumentar as vendas de bilhetes. “É como vender uma caixa de chocolate de grande qualidade quando as pessoas já têm uma ideia do sabor do chocolate. É como uma exposição de Dali em Madrid, como Paula Rego em Serralves. Cada exposição blockbuster vai fazendo pessoas regressar”. Tais exposições consistem naturalmente num propulsor da imagem de um museu e atraem mais público que pode fidelizar-se no futuro. Mas o principal objetivo é ter exposições que contribuam para o enriquecimento de narrativas do público e do museu.

6.4.5. Métodos utilizados na atração de novos públicos

Um dos desafios atuais para todos os entrevistados é a captação de novos públicos. Para Paula Medori o Museu usufruiu imensamente do plano estratégico do seu novo diretor, António Filipe Pimentel. A principal alteração deu-se ao nível dos calendários de exposições. “Antigamente havia uma grande exposição que demorava três ou quatro meses e depois como não havia nada até a próxima. Com esta programação continua não há pontos mortos. Os meses do princípio do ano, geralmente mortos, como têm as exposições chamam sempre gente”. As exposições pequenas também contribuem para a

construção de narrativas por parte do público estrangeiro. O público português no entanto constitui a maior parte da audiência e naturalmente procura coisas novas. “Se num ano não tivermos mais nada no ano seguinte não voltam”, explana Medori.

Para João Fernandes é importante que o público reconheça no museu algo pelo qual passe a ter curiosidade. “É essa a principal relação com a arte. E quando estamos a falar da arte do último século é uma arte que desmente as expectativas do quando chega ao museu. Cremos que o museu deva construir com os públicos uma curiosidade que os faça regressar, não para verem o que já conhecem ou o que ouviram falar, mas sobretudo para descobrir o que não conhecem”. A programação deve por isso inspirar confiança. O museu deve ser criado em comunidade e ser usado num registo de confiança – e esse é um dos objetivos fundamentais do Reina Sofia. As atividades que um museu oferece também detêm aqui um papel importante. As atividades devem ser variadas e tentar servir os diferentes tipos de público através de: variados temas para visitas orientadas; ciclo de cinema, de dança e de música, conferências, entre outros. Outra forma de atrair o público mais jovem é através da gratuidade, praticada pelo museu. “As visitas gratuitas ao museu é uma coisa que potencia os públicos mais jovens de virem várias vezes. A experiência do Reina Sofia, para ser feita de forma completa, demoraria 3 dias e as pessoas não passam dias num museu. A gratuidade é por isso importante”, sustenta o Subdiretor.

Para Bessone a principal dificuldade hoje em dia é chamar jovens. O Museu dos Coches procura por isso convidar o público mais novo a utilizar a sua biblioteca e percebe a importância de estar ativo nas redes sociais como o Facebook e no mundo virtual com o *website*.

6.4.6. Investimento com retorno: a importância da modernização do gabinete de comunicação do Museu contemporâneo

A presença na Web 2.0 é advogada por todos os entrevistados, bem como a sua utilização das suas variadas ferramentas e plataformas. Mas os Gabinetes de Comunicação não parecem ter uma presença linear nos museus. Segundo Paula Medori o Museu Nacional de Arte Antiga já teve Gabinete de Comunicação, deixou de ter e passou a ter completamente funcional em 2011. Medori, antiga jornalista, teve a oportunidade de integrar o quadro. Hoje é responsável pelo gabinete onde trabalha com

mais três pessoas, dois dos quais são bolsiros de investigação da área da comunicação. Isso facilita as atividades do Gabinete já que os intervenientes são pessoas da área. O *website* atual, parte vital da divulgação e comunicação do Museu, foi feito a partir de uma parceria da Fundação PT.

João Fernandes explica que o Reina Sofia possui um departamento de comunicação que trata da comunicação com a imprensa e um outro departamento de divulgação e comunicação que trata de produzir os conteúdos que constroem a presença do museu nas redes sociais e internet. “Temos uma pessoa que se encarrega da gestão das redes sociais, o Twitter, Facebook, etc. e temos uma pessoa na construção do sítio responsabilizada pela alimentação quotidiana dos conteúdos no *site*, que não só informa das atividades do dia como remete o visitante para outras plataformas”. Entre as plataformas em que o museu tem presença contam-se uma rádio na internet e um canal no YouTube com conteúdos audiovisuais. “Procuramos que o que se passa no museu possa chegar a muito mais gente”, remata.

Ter um grupo qualificado de *webwriters* deve ser hoje uma prioridade para as instituições museológicas, segundo o Subdiretor do Reina Sofia. Tal pode ser complicado devido aos contextos económicos de alguns museus em Portugal que impedem a contratação de pessoas qualificadas que dominam as novas linguagens e a escrita própria da internet. “A questão seria assumir outra forma de pensar a situação e saber como construir possibilidades para desenvolver os seus próprios programas e ambições. Qualquer diretor de museu em Portugal terá o maior gosto em estar presente nas redes sociais mas muitas vezes não terão a possibilidade de o fazer nem tem pessoas para alimentar essas redes e por isso serão museus com presença mais estática”. A solução passaria por “uma parceria entre o público e o privado, que possibilita a partilha de responsabilidades e uma estabilidade necessária para se desenvolver estruturas”.

O Museu dos Coches goza de um grupo para a comunicação, com duas técnicas que se ocupam apenas das plataformas da Web 2.0. Independentemente possuem também a *newsletter* “que avisa o que se passou e o que se vai realizar no futuro. Isso é fundamental. Nem dá para viver sem isso”. A diretora, que recorda que o museu foi o primeiro a nível nacional a ter *website*, é da opinião que hoje em dia se falha muito na divulgação dos museus.

6.4.7. A contribuição das redes sociais enquanto instrumento de divulgação

As redes sociais são imprescindíveis para uma instituição museológica manter um canal de comunicação sempre aberto com o seu público. Paula Medori confirma que o MNAA está presente nas principais plataformas - Twitter, Instagram e Facebook – e que estas são atualizadas por todos os que trabalham no seu gabinete. Segundo Midori, que confessa não ter muito a noção de como funcionam as redes, “deve-se apostar em tudo quando falamos de publicidade”.

Para João Fernandes ao estar presente na internet, não se possui só um utensílio para divulgar o que se passa. O museu tem de existir na internet com a sua própria identidade. “Hoje temos de pensar na realidade duplo termo, a física do museu num local e na visita virtual – como conhecer uma instituição e as suas coleções e atividades. Essa é uma nova realidade. É importante que o museu possa ser visitado por pessoas a milhões de quilómetros de distância, que possam saber da sua insistência através dos conteúdos produzidos pelo museu. É importante que se abra a uma interação”, sustenta. A presença do Museu Reina Sofia nas redes foi premiada o ano passado com o prémio de melhor *site* cultural na internet em Espanha.

6.4.8. Relações Públicas e Assessoria

a) Relações com os Meios de Comunicação: estabelecer e manter relações profícuas

Paula Medori tinha a facilidade de ter muitos contactos de jornalistas já que trabalhou na área antes de ser colocada no MNAA. Para si os recursos de que um gabinete de comunicação goza facilitam o estreitamento de relações com os vários meios de comunicação. “Acho que hoje em dia com a programação que o museu oferece não custa muito chamar (a comunicação social) porque cada acontecimento na área da cultura é muito importante. Recorda uma exposição recente que contou com a presença de um jornalista do El País cuja vinda não foi incitada pelo gabinete de comunicação com o museu. Medori deve o sucesso das suas relações à presença variada do museu nas redes comunicacionais na internet e a uma boa assessoria. “Através das redes sociais, do *site* e de uma maneira diferente de escrever *press releases* e de contar as coisas (é

possível captar a sua atenção). Eu como era jornalista sabia perfeitamente o que me interessava e o que não interessava. Tinha as agências de comunicação constantemente a mandarem-me coisas e a certa altura metia-os no *spam* porque aquele género de coisas não me interessava”. Medori tenta medir o que interessa a que jornal e que ângulo pode oferecer a um repórter na construção de uma história. Esse esforço fez com que os profissionais passassem a estar atentos naturalmente. O facto de o museu gozar de boa programação também facilita a captação do interesse dos média e “quase não tem de se fazer grande coisa”. Mostrar o que nunca é mostrado, uma vez captado o interesse dos meios de comunicação, cria uma espécie de intimidade entre a instituição e a imprensa que segundo Medori exclui a necessidade de uma estratégia. “O que fazemos é uma visita guiada para a imprensa sempre um dia ou dois dias antes da inauguração (...) alguns começam a vir antes para ver montar a exposição. Hoje em dia não se quer a conferência de imprensa onde todos têm o mesmo ao mesmo tempo. (Os jornalistas) querem pontos diferentes para terem reportagens diferentes. Mostrar o que nunca é mostrado, o exclusivo, a última peça a entrar na exposição”, o que acontece nos bastidores - aí reside o interesse para o profissional da informação.

Bessone enaltece o valor do tempo de antena na promoção de um museu. Segundo a diretora a presença de publicidade aos museus na televisão portuguesa é nula. “Não há na televisão uma imagem, um *spot* de segundos, não aparecem nem museus privados nem públicos. Um *spot* é uma passagem de segundos que recorda as pessoas da nossa existência”. Silvana Bessone acredita que a informação hoje em dia reside no que se vê na televisão e no que se encontra na internet e que uma está para o público mais velho como a outra está para o público jovem: “além de chamar a geração mais nova, que se faz com a internet, chama-se à mais velha pela televisão. Porque é que tivemos uma inauguração com tantos visitantes? Porque não se falava de outra coisa na televisão”. A diretora refere que ela própria, mesmo estando dentro dos museus, não tem noção das exposições importantes a acontecer pelo país. “Apercebo-me as vezes em *petit comité*, com pessoas da área mas não se vê divulgação”.

b) Relações com outros Museus: reputação por associação

João Fernandes identifica a troca de coleções como uma estratégia importante para expandir a imagem de um museu, mesmo os mais pequenos, e declarou-se inteiramente

disponível para discutir essa troca “se houver disponibilidade dos próprios museus e condições museológicas para estabelecer relação connosco”. Este é um exemplo de como a reputação por associação pode ser uma alternativa vantajosa à publicidade propriamente dita.

c) Relações com Mecenass: garantia de retorno e possibilidade de captação de públicos

O Subdiretor do Reina Sofia continua enaltecendo a importância de se cativar investimento privado. Ao garantir que se possui qualquer tipo de retorno, é possível praticar estratégias destinadas a captação de públicos, como a gratuidade. “É difícil que a bilheteira seja significativa com as dificuldades económicas que existem. A gratuidade pode ser compensada por outras ideias que possam permitir por exemplo que o museu seja financiado por uma determinada empresa, que uma visita ao museu possa ser oferecida por uma determinada empresa. João Fernandes avança com o exemplo de Serralves, onde já foi diretor. O banco que é mecenas principal da Fundação oferece a visita gratuita aos seus clientes. Há várias estratégias para construir acesso sem diminuir as possibilidades de construir uma economia própria do museu. “O mecenas pode ser uma forma de chegar a mais gente e estamos conscientes que em países como Portugal ou Espanha, que não tiveram uma realidade social aberta a nível do acesso as suas instituições culturais em função do seu passado histórico de isolamento político cultural e económico durante as ditaduras, é necessário chegar a muita mais gente que não sabe que tem o direito de conhecer a arte do tempo em que vive”.

d) Relação com Operadores Turísticos: garante de exposição a públicos internacionais

João Fernandes sublinha o interesse do museu em manter os operadores turísticos bem informados das suas atividades, já que fazem divulgação direta junto dos turistas: “enviamos informação, organizamos visitas e estamos atentos a novos operadores para os convidar a virem cá”.

Silvana Bessone considera que os museus devem investir nos operadores turísticos já que muitos são imperfectíveis de outro modo. “Por falta de publicidade e boa divulgação, não se sabe onde estão. Mas também tem que a ver com a falta de acesso. Acaba por se estar dependente dos operadores turísticos”, explica, dando como exemplo os casos do Museu da Musica e do Museu da Etnologia.

6.4.9. Serviço educativo: atrair hoje o público do futuro

O serviço educativo significa para os entrevistados um modo de garantir não só a fidelidade de um público no futuro mas a possível captação de público dentro das famílias. Para Paula Medori “a salvação (dos museus) seria implementar mais cultura mesmo desde a infantil”.

João Fernandes advoga que as escolas são uma plataforma que permite construir uma relação de confiança com os vários públicos, já que as crianças perpetuam a experiência ao partilhá-la com os pais. “Os adultos entram com ideias pré estabelecidas no museu; uma criança é naturalmente mais curiosa e aberta em construir uma relação com o museu. A pessoa não está tão domesticada por convenções estabelecidas”. Ao interagir com professores e convidar as crianças a visitar o museu, este constrói “toda uma constelação de possibilidades a explorar, seja a nível dos serviços educativos, redes de comunicação e informação ou ao nível da experiência da visita”.

Silvana Bessone afirma que o Serviço Educativo do Museu dos Coches é vasto, orientado para crianças, jovens e seniores. “A educação, os serviços educativos julga-se um desperdício e é um investimento. Não há um adulto que não se lembre de cá vir em criança. Essa relação entre escola e museus é fundamental e há uma tendência para subvalorizar”, defende.

6.4.10. Perceber quem nos visita: motivações do público português

A diretora do Museu dos Coches não considera o público português como culto e “essa cultura generalizada aumentou”. “As pessoas estão cansadas e não querem gastar dinheiro em museus. A geração mais nova é mais investida em música e concertos, o que percebo, mas acho que o investimento nas camadas jovens podia mudar isso. Nós somos preguiçosos nesse aspeto”.

Paula Medori sustenta essa visão já que regista “muito menos procura do que devia haver”. “Já apanhei pessoas importantes, com cargos políticos, que me disseram que nunca tinham vindo ao Museu de Arte Antiga. Isso não passa pela cabeça de ninguém em país nenhum. Acho que há uma grande carência que é muito estranha”.

Já o Subdiretor João Fernandes considera que o público reage mais ou menos da mesma maneira: “Tenho ideia que os problemas essenciais com o público são iguais e por isso mesmo a questão é “o que fazer com os públicos que temos” mais que “como atrair público”.

6.4.11. Futuros Desafios dos Museus

Os entrevistados são da mesma opinião em relação ao futuro dos museus em um aspeto: ainda há muito trabalho pela frente das instituições museológicas em relação as suas práticas e aos meios como podem ser melhoradas. Paula Medori coloca grande enfoque no trabalho focalizado de uma equipa. “Manter toda esta iniciativa, este trabalho que fazemos com tão poucos meios. Não sei até quando esta equipa pequenina e com tantas necessidades conseguirá aguentar”. O MNAA tem um grande problema de acessibilidade que, Medori espera, seja colmatado no futuro. “Esta zona devia ser revitalizada e (deveriam) haver outras formas de aceder ao museu, ate a nível dos transportes. Há um circuito marcado e o resto é como se não existisse. Acho que mesmo com o plano do eixo Ajuda-Belém² teremos de ser nós a puxar as pessoas para aqui, não vai ser o eixo a trazê-las”, lamenta.

² Plano Estratégico Cultural da Área de Belém, zona de Lisboa. A responsabilidade pela elaboração deste plano foi entregue pela Secretaria de Estado da Cultura (SEC), a António Lamas, assim que foi nomeado presidente do Centro Cultural de Belém (CCB). O eixo integra alguns dos museus e monumentos mais visitados do país, nomeadamente o Museu dos Coches, a Torre de Belém, o Mosteiro dos Jerónimos e o Palácio da Ajuda, e inclui ainda o Museu Nacional de Arqueologia, o Museu de Marinha, o Museu da Presidência da República, a Capela de São Jerónimo, o Museu de Arte Popular e o Museu Nacional de Etnologia. O plano tem como objetivo assegurar a utilização eficiente de recursos, melhorar a articulação e acessibilidade do conjunto de entidades e

A diretora do Museu Nacional dos Coches também considera a fraca acessibilidade como um dos principais desafios do seu museu, assim como a melhoria de condições para o restauro de peças.

João Fernandes identifica as áreas a trabalhar no Reina Sofia: o desenvolvimento das atividades e enriquecimento da coleção; melhorar a sinalização de receção ao visitante e o seu conforto; e o melhoramento da comunicação que se faz através das ferramentas da Web 2.0. “Independentemente do bom trabalho, temos sempre mais ambição. A nível da comunicação, temos problemas em relação a vastidão dos seus espaços; à sinalização e receção do espetador, o seu conforto durante a visita. Ambicionamos mais interatividade. (Pretendemos) assumir o museu na internet como produtor de conteúdos. Um museu tem que saber comunicar a sua presença na sociedade contemporânea e tem de utilizar todas as plataformas para comunicar essa presença. Essas plataformas passam por uma estratégia com a comunicação social. Naturalmente passam por diferentes estratégias: uma para públicos mais especializados, outra para públicos mais genéricos”. João Fernandes sublinha que os museus devem estar presentes no mundo virtual através das plataformas existentes, quer através dos seus sítios da internet, quer através das redes sociais. E os museus estão ainda na infância da arte em relação a como se encontram nessas plataformas: “muitas vezes os museus divulgam as atividades nas redes mas ainda não estão presentes com a sua própria filosofia nas redes sociais. Há um passo muito grande a ser dado para que as atividades também se passem no mundo virtual: para que se possam fazer projetos para a própria internet, para que a coleção esteja acessível através de uma presença efetiva com uma capacidade de resposta, para que a instituição e os seus públicos possam comunicar e possam estar em contacto”. O subdiretor identifica um obstáculo a concretização deste objetivo de interatividade: tal obriga ao desenvolvimento de estruturas só dedicadas a comunicação para as redes sociais e os museus hoje em dia têm grandes dificuldades orçamentais para a criação dessa estrutura.

equipamentos da área Belém-Ajuda e mobilizar para a criação sustentada de riqueza e de emprego.

7. Discussão dos Resultados

A análise de dados que apresentamos em seguida inspira-se no estudo levado a cabo em 2005 por Thomas e Carey. Este estudo veio aferir que tipo de informação os públicos pretendem encontrar ao visitar o *website* de um museu quando o consultam. Ao observar os resultados do estudo torna-se evidente que o público procura informação sobre os museus não só nos sítios destes na internet mas também nos *websites* de turismo e mesmo câmaras municipais. À pergunta “Como tomou conhecimento do *website* deste museu?” o público identificou motores de busca e *links* encontrados em *websites* de outros museus como principais fontes. Ao assegurar menção em todas as plataformas possíveis o museu garante que o público estrangeiro o encontrará sempre.

Em relação à informação que deve constar no sítio do museu na internet, a missão do museu, as suas coleções e o seu calendário de eventos são as informações mais procuradas num primeiro momento, sendo depois essencial providenciar mais informação sobre a coleção, acompanhada de fotos dos seus objetos, e até coleções virtuais. Em suma, torna-se necessário disponibilizar informações que proporcionem um melhor entendimento do acervo de um museu além do que se encontra no seu espaço físico. A informação sobre serviços educativos e informação geral (como chegar, preço dos bilhetes, horário) encontra-se também na lista de informação mais procurada.

Com base neste estudo elaboramos um quadro de análise para os 23 museus e monumentos da DGPC para aferir quais os *websites* que melhor oferecem a informação que o público procura. Pontuamos os museus consoante a quantidade de informação que possuíam de entre os seguintes tópicos: Informação logística, Informação sobre a coleção com imagens, Calendário de Eventos, Serviço Educativo, Serviços de Divulgação em outras Plataformas (redes sociais), Informação disponível em mais que uma língua e Exposições Virtuais.

Durante a nossa observação dos resultados foi-nos possível identificar as seguintes ocorrências:

- Dois dos museus tinham já serviços especiais para pessoas com deficiência, auditiva, visual e outras, e faziam divulgação dos serviços no seu sítio virtual,

nomeadamente o Museu Nacional Machado de Castro e o Museu Nacional do Azulejo.

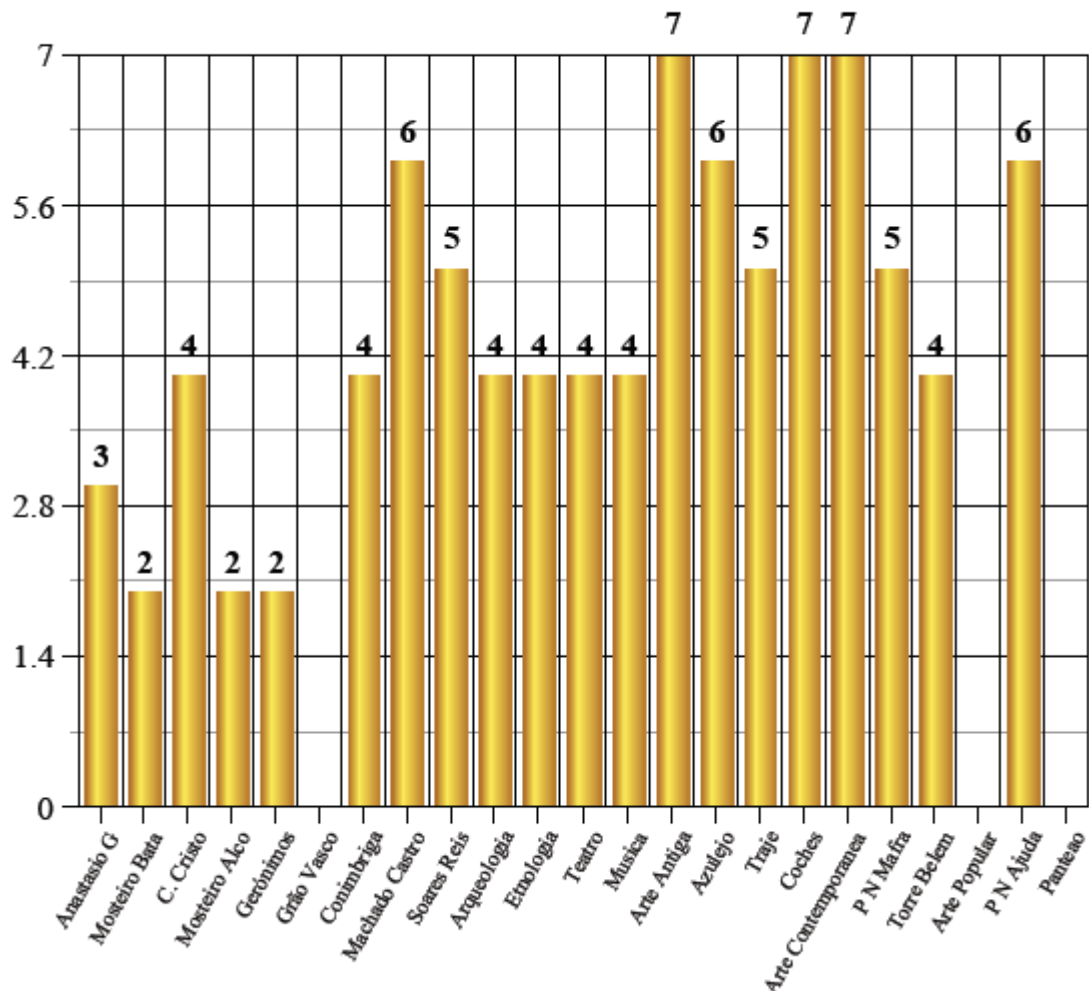


Fig. 5 – Representatividade sustentável nos Museus da DGPC

- Muitos museus tinham melhor exposição virtual no *site* da DGPC, nomeadamente a Casa Museu Anastácio Gonçalves, Panteão Nacional, Museu Nacional Grão Vasco e o Museu do Teatro e Dança. O *website* do Museu de Arte Popular para que eramos remetidos no *site* da DGPC era precisamente a pagina do museu no *site* da DGPC, o que significa que o museu não tem representatividade online além do portal supracitado. Outros museus não possuíam um *link* de ligação ao seu *website* na plataforma da DGPC, como o

Museu Nacional de Etnologia, o Museu Nacional de Arte Antiga e o Museu Nacional dos Coches.

- Percebemos que alguns museus e monumentos não têm presença no *website* do Turismo de Portugal, mais concretamente 9 dos 23 que compõe o universo DGPC.
- No que diz respeito à data da última atualização dos *sites* encontramos fatores interessantes. Os dados que recolhemos mostram que os *websites* que fizeram as últimas atualizações no início do mês de Agosto foram a Casa Museu Anastácio Gonçalves, através do seu blogue, o Museu Nacional de Soares dos Reis, Museu da Musica e o Palácio de Mafra. Os museus que não tinham atualizações há um mês ou mais foram o Museu Nacional de Teatro e Dança, Museu Nacional do Azulejo, Mosteiro de Alcobaça, Palácio da Ajuda, Palácio Nacional de Etnologia, Mosteiro da Batalha, Convento de Cristo, Museu Nacional de Arqueologia, Museu Nacional dos Coches. Os museus sem atualização desde o início do ano foram o Museu Monográfico de Conímbriga, Torre de Belém, Mosteiro dos Jerónimos, Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Nacional de Arte Contemporânea, e o Museu de Arte Popular. O mais interessante que aferimos desta observação é que os museus com maior atratividade no seu *website* não eram os que registavam atualizações mais recentes. Temos como exemplo o Museu Nacional de Arte antiga e o Museu Nacional de Arte Contemporânea.
- Alguns monumentos não possuíam presença própria nas redes sociais. De resto, todos os museus tinham presença *online* mesmo que esta não fosse em forma de *website*. A Casa Museu Anastácio Gonçalves e o seu blogue são exemplo disso.

O quadro seguinte traduz a presença dos museus em plataformas *online* e o seu uso das ferramentas da Web 2.0.

Plataformas	Número de museus	Valor percentual
Blogues	4	17%
Redes sociais	22	95,6%
Flickr	1	4%
Youtube	8	34,7%
Wikis	23	100%
Coleções digitais / Visitas virtuais	4	17%
Bookmarking	4	17%
Podcasts	0	0%
RSS feeds	0	0%
Mailing List	9	39%
Google Art Project	0	0%

Fig. 6 – Plataformas e Ferramentas da Web 2.0 utilizadas pelos museus e monumentos DGPC

Em contraste com o estudo de Pedro conduzido em 2010 junto de museus nacionais pode constatar-se que a utilização das redes sociais se tornou mais comum, ainda que alguns museus tenham a informação mal organizada e com linguagem pouco atrativa. Nove dos *websites* analisados registavam presença em mais de uma rede. A presença no *Tripadvisor*, ainda que seja divulgada por muitos museus, é acima de tudo uma plataforma independente do museu já que é mantida pelo público, razão pela qual não foi considerada no nosso estudo. Não se regista grande recorrência a blogues, a não ser quando o museu não possui *website* ou quando o *website* que possui não permite a atualização de informação e conteúdo pretendida. Alguns museus precederam à criação de um canal no Youtube mas muitos ainda utilizam o Facebook para fazer o *upload* de vídeos. A utilização de *Wikis* é geral nos museus observados, principalmente no portal da Wikipédia. Registou-se a utilização de *links* que remetiam para coleções digitais e visitas virtuais em quatro dos sites dos museus, dois deles alojados na plataforma do Google destinados às maravilhas de Portugal. Os museus da DGPC não registam no entanto presença na plataforma Google Art Project, de divulgação de museus e obras de arte. Registou-se no entanto a presença do Palácio Nacional da Ajuda no portal Europeana. O *bookmarking* oferecido pelas instituições faz-se acima de tudo do Google+ mas não é comum. O *social tagging* também não foi observado no nosso estudo, bem como *podcasts* e *RSS feeds*. Embora a funcionalidade RSS estivesse disponível em alguns *sites*, os *links* do serviço não se encontravam ativas em nenhum. No que respeita à *mailing list*, nove museus apresentavam uma área de registo para o

público que quisesse receber informações do museu, três propiciavam a inscrição direta à *newsletter*. O Museu Nacional dos Coches disponibilizava mesmo as *newsletters* numa secção do site.

Podemos aferir com base nos dados que recolhemos que os museus com melhor visibilidade *online* são o Museu de Arte Contemporânea, o Museu Nacional dos Coches e o Museu Nacional de Arte Antiga, museus localizados em Lisboa. Estes não eram os *sites* com as atualizações mais recentes mas eram os mais atrativos e não falham em apresentar informação pertinente e de qualidade.

Embora se verifique que a utilização das ferramentas da Web 2.0 veio a generalizar-se entre os museus é ainda perceptível que a sua utilização é cautelosa e em muitos casos insuficiente. Os museus do universo DGPC ainda não exploram todas as potencialidades das novas redes e do mundo digital e isso reflete-se na imagem que perpetuam junto do público virtual.

8. Conclusões Finais

O papel dos museus alterou-se drasticamente nos últimos anos. O modelo autoritário do museu do séc. XIX não pode ou deve ser utilizado junto do público museológico de hoje. O modelo de comunicação deve ser reinventado para servir os fins da instituição e do seu visitante. A transferência de poder para o público dá a entender que a sua interpretação e as suas narrativas importam ao museu que o recebe. Ao trabalhar no sentido de incluir a sua audiência, o museu está a garantir a fruição de conhecimento e a troca de histórias, bem como o reforço da sua relação com a comunidade, sem pôr em causa o seu papel como guardião do conhecimento. É importante por isso prover o público das ferramentas de que necessita para exercer o seu poder da forma que mais favorece a instituição.

Os benefícios da democratização da informação incluem, não só um aumento da influência do museu junto da comunidade em que se insere mas a oportunidade de chegar mais longe, aumentando o seu valor económico e social.

A utilização das ferramentas da Web 2.0 e das redes sociais é hoje essencial para promover o contacto entre o museu e a comunidade pois possibilitam um canal de comunicação sempre aberto com visitantes de todo o mundo. Nas palavras de Esko Kilpi, as comunidades necessitam de incitar continuamente a interação que as mantém vivas. O segredo para manter a relevância das redes sociais e dos sítios que o museu possui online é a produção de conteúdo. Ao alimentar as suas redes a instituição dá-lhes a possibilidade de a alimentarem com novos públicos e novas oportunidades de conhecimento. Este tipo de interação é hoje tão ou mais eficiente que outro tipo de publicidade, com o benefício de ser bem menos dispendiosa.

Tal como as redes sociais, investir na qualidade do serviço de Relações Públicas permite ter ferramentas de promoção variadas de forma a sustentar as relações já existentes e fomentar novas relações com público, imprensa e possíveis investidores. Num momento de crise e redução de orçamentos, procurar autonomia através destas vias pode dar uma nova vida ao museu, desenvolvendo-o e à comunidade em que se insere. O estabelecimento de protocolos com organizações ou empresas privadas poderá permitir ao museu levar a cabo a sua missão e praticar estratégias destinadas a captação de públicos, como a gratuidade, com sustentabilidade. Ao procurar estabelecer protocolos

que resultassem na troca de obras que possibilitem a construção de narrativas entre duas cidade ou mesmo dois países, o museu pode beneficiar também da já mencionada reputação por associação.

A incidência de esforços no sentido de inovar os serviços educativos é igualmente importante. As crianças são o público do futuro – inculcá-lhes o gosto pelo ambiente de um museu é uma forma de fidelizar futuros visitantes que por sua vez influenciarão pais, colegas e mais tarde filhos.

A situação do Museu de Soares dos Reis não é das melhores nem das piores na lista de museus e monumentos da DGPC. A sua fraqueza reside na modernização de ferramentas de promoção e estratégias relacionais dos seus atores com as várias audiências. Por um lado manifesta enorme dificuldade em gerir redes: por um breve momento depois da criação do Instagram e do canal do YouTube, o museu experimentou um aumento de visibilidade junto do público. As redes deixaram no entanto de ser alimentadas, sendo os conteúdos do Instagram inclusivamente apagados. Da mesma forma o Facebook, agora novamente o único canal de comunicação com o público, não tem linguagem acessível ou atrativa e apresenta falhas no modo como organiza a informação. O facto de não se ser remetido para as outras plataformas do museu durante a visita às suas páginas contribui para a estaticidade da informação. As redes do museu existem isoladas na Web, sem ligação com as restantes, e isso traduz-se na sua parca visibilidade.

O museu beneficiaria igualmente se fizesse uma agenda e seguisse um plano de divulgação dos vários conteúdos, mantendo os sítios na internet atualizados e o público lembrado da sua existência. Nesse sentido poderia também procurar novas relações junto de outros museus, *bloguers* e mesmo através do Turismo de Portugal, diversificando dessa forma o seu alcance.

Outro dos problemas do Gabinete de Comunicação é a débil ligação aos canais de informação da cidade e aos profissionais da informação em geral. Fomentar o diálogo com os jornalistas e trabalhar no sentido de oferecer um ângulo diferente, de garantir um exclusivo ou de possibilitar o acesso aos bastidores - tudo contribui para uma maior intimidade entre imprensa e os museus e para a divulgação de melhores histórias.

A gestão do *website* e do *blogue* poderia ser potencializada, servindo este último como meio para difundir conteúdos multimédia, como vídeos e *podcasts*, para aumentar a interatividade com o visitante e melhorar o acesso a pessoas com deficiências visuais. O museu devia de igual modo apostar nas novas tecnologias já que estas serviriam não só as exigências do público comum mas também do que sofre de deficiências visuais e auditivas.

Em suma, um museu que acompanhe o desenvolvimento social e tecnológico e se equipe com os mesmos instrumentos que o seu público assegura a sua relevância e, arriscamos, a sua continuidade. Ao apostar na formação contínua dos seus funcionários e na diversidade do seu alcance, uma instituição museológica está a assegurar a sua existência no mundo virtual e no mundo real, onde o seu visitante pode construir novas narrativas e encontrar algo inesperado enquanto procurava algo inteiramente diferente.

Bibliografia

- Almeida, A. (2012) *Epistemologia do conhecimento em Michel Foucault: os museus e as suas coleções*. Ensaios e Práticas em Museologia. Porto, Departamento de Ciências e Técnicas do Património da FLUP, 2012, vol. 2, pp. 37-56.
- Andrade, J. (2008) *O museu na era da comunicação online*. Universidade do Minho. Instituto de Ciências Sociais.
- Alexander, J.; Barton, J., Gueser, C. (2013) *Transforming the Art Museum experience: Gallery One*. In *Museums and the Web 2013*, N. Proctor & R. Cherry (eds). Silver Spring, MD: Museums and the Web. Published February 5, 2013. Retrieved from <http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/transforming-the-art-museum-experience-gallery-one-2/>
- Barry, A. (2006) *Creating a Virtuous Circle Between a Museum's on-line and physical spaces*. In J. Trant and D. Bearman (eds.). *Museums and the Web 2006: Proceedings*, Toronto: Archives & Museum Informatics. Retrieved from <http://www.archimuse.com/mw2006/papers/barry/barry.html>
- Bertacchini, E.; Morando, F. (2013). *The Future of Museums in the Digital Age : New Models of Access and Use of Digital Collections*, International Journal of Arts Management, Vol. 15, Nº 2, pp 60-72.
- Black, G. (2005) *The Engaging Museum: Developing Museums for visitor involvement*. London: Routledge
- Black, G. (2012) *Transforming Museums in the Twenty-first Century*. London: Routledge
- Bowen, J. P.; Bennet, J. & Johnson, J. (1998) *Virtual Visits to virtual Museums*. In *Proceedings of the Museums and the Web Conference*, Toronto, Canada. Retrieved from http://www.archimuse.com/mw98/papers/bowen/bowen_paper.html
- Canfield, B. R. (1977) *Public Relations: principles, cases and problems*. Homewood, Ill. : R. D. Irwin
- Carbonel, B. M. (2012) *Museum Studies: an Anthology of Contexts*. Oxford: Wiley-Blackwell
- Cardoso, C. (2013) *Jovens, museus e redes sociais: intervir em prol da relação através de um serviço educativo*. Porto: FPCEUP. Retrieved from <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/71223>
- Carvalho, Ana. 2013. “Estamos Ligados? Museus e Redes Sociais.” Informação ICOM.PT. http://www.icom-portugal.org/multimedia/info%20II-21_Jun-Ago13.pdf.

- Chan, S. (2007) *Tagging and Searching: Serendipity and museum collection databases*. Museums and the web. Toronto, Canada. Retrieved from <http://www.archimuse.com/mw2007/papers/chan/chan.html>
- Coutinho, C. P. (2013) *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2001) *Effective Public Relations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall
- Demo, P. (2001) *Pesquisa e Informação Qualitativa*. Campinas: Papirus
- Douma, M., Henschman, M. (2000) *Bringing the object to the viewer: Multimedia techniques for the scientific study of art*. Institute for Dynamic Educational Advancement, Brandeis University, Minneapolis, Minnesota, USA. Retrieved from <http://www.archimuse.com/mw2000/papers/doumahenschman/doumahenschman.html>
- Ferreira de Almeida, J.; Pinto, J. M. (1976) *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa: Presença
- Frederick, W; Bardet, P. (produtores) & Frederick, W. (realizador) (2014) *National Gallery*. França: Idéale Audience
- French, Y.; Runyard, S. (2011) *Marketing and Public Relations for Museums, Cultural and Heritage Attractions*, Oxon, UK: Routledge
- Garcia, N- G. (2003) *O Museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Goldman, K.; Schaller, D. (2004) *Exploring Motivational Factor and Visitor Satisfaction in On-line Museum Visits*. Washington DC/ Arlington VA, USA. Retrieved from <http://www.archimuse.com/mw2004/papers/haleyGoldman/haleyGoldman.html>
- Grasskamp, W. (1992) *The Unaesthetic Democracy*. Munich: Beck
- Guimarães, E. (2012) *O Museu como factor de desenvolvimento regional: O impacto económico do museu*. Porto: FLUP Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/66409/2/70599.pdf>
- Harris, A. (1996) Unpublished correspondence, MUSWEB-L. Laboratory for Environmental Biology, Centennial Museum, University of Texas at El Paso, USA.
- Heath, R.L. (2000) *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Hooper-Greenhill, E. (1994) *The Educational Role of Museums*. London: Routledge

- Hooper-Greenhill, E. (1998) *Museums and their visitors*. London: Routledge
- Hooper-Greenhill, E. (2003) *Museums and social value: Measuring the impact of Learning in Museums*. Apresentado na ICOM-CECA Annual Conference, em Oaxaca.
- Jones, K. B.; Marty, P. F. (2008). *Museum informatics: people, information and technology in museums*, 3–7. Retrieved from http://marty.ci.fsu.edu/preprints/musinf_toc.pdf
- Lepouras, G; Vassilakis, C. (2005) *Virtual Museums for All: Employing game technology for Edutainment*. London: Springer-Verlag 8 96-106
- Lewis, G. (1996) *The Response of Museums to the Web*. Britannica Online, Article section, 1996, WWW.
- Macedo, S. (2014) *Os Serviços online dos Museus Portugueses. A Perspetiva dos Diretores dos Museus*. Porto: FEP
- MacDonald, G. F., & Alsford, S. (1991). *The museum as information utility*. *Museum Management and Curatorship*, 10(3), 305–311. Retrieved from <http://doi.org/10.1080/09647779109515282>
- Macdonald, S. (2005). *A Companion to Museum Studies*. Oxford: Blackwell
- Marecos, C. (2009) *O conceito de marketing cultural aplicado à museologia contemporânea em Portugal*. Lisboa: FLUL
- McCorry, H. (1999) *Museums, the web and the serendipity facilitator*. Mda/CIDOC Conference, London. Retrieved from http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/cidoc/ConferencePapers/1999/31.pdf
- MSI (1997) *Missão para a Sociedade de Informação*. Livro verde para a sociedade de Informação. Retrieved from <http://www.acessibilidade.gov.pt/docs/lverde.html>
- Napieralski, M. (2014) *10 Social Media trends for Museums in 2015*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/top-10-social-media-trends-2015-mikolai>
- Noble, D. (1990) *Taking Charge of your Museums's Public Relations*. Washington DC: American Association of Museums, Technical Information Service
- OLIVEIRA, S. M. R. de, & SILVA, B. D. da. (2008). Os museus e a Internet: a necessidade de um agir comunicacional. In P. DIAS, A. OSÓRIO, & B. SILVA (Eds.), *Avaliação Online* (pp. 199-215). Centro de Competência da Universidade do Minho. Retrieved from <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/9973>
- Pedro, A. R. F. (2009). *Os museus e a Web 2.0 : os sítios Web dos museus portugueses*. Universidade do Minho Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/9674>

- Power, P.; Power T. (2009) *Know me, Like me, Follow me: What online social networking means for you and your business*. London: Headline
- Quivy, R. (1998) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva
- Rectanus, M. W. (2002) *Culture Incorporated: Museums, Artists and Corporate Sponsorships*. Minneapolis: University of Minnesota Press
- Rentchler, R.; Hede, A (2007) *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*. Amsterdam: Butterworth- Heinemann
- Ribeiro, V. (2010). *Fontes Sofisticadas de Informação – Análise do Produto Jornalístico Político da Imprensa Nacional Diária de 1995 a 2005. Media & Jornalismo*, pp. 231 – 246.
- Russo, A., Watkins, J., Kelly, L., & Chan, S. (2007). *Social media and cultural interactive experiences in museums*. *Nordisk Museologi*, 19–29. Retrieved from <http://www.nordiskmuseologi.org/English/ANGELINA RUSSO.pdf>
- Sabin, R. (1997) *Museums and their websites: an examination and assessment on how museums are coping with the challenge of the WWW*. *Journal of Conservation and Museum Studies*. Retrieved from <http://www.jcms-journal.com/articles/10.5334/jcms.2972/>
- Santos Silva, A.; Pinto, J. M. (1986) *Metodologias das Ciências Sociais*. Porto: Afrontamento
- Schweibenz, W. (2004) The Development of Virtual Museums. ICOM News (Newsletter of the International Council of Museums) dedicated to Virtual Museums, v. 57, n. 3, 2004, p. 3. Retrieved from http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/ICOM_News/2004-3/ENG/p3_2004-3.pdf
- Senra, S. (2013), *Museus nas Redes Sociais. Guia Básico Para uma Futura Co-Participação Sustentável*. Artigo de Opinião no Blogue Mouseion. Museus e Museologia. Retrieved from <http://www.mouseion.pt/2013/10/museus-redes-sociais-sandra-senra/>
- Silverman, D. (2000) *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook. Organization*, 7, 395.
- Simon, N. (2010) *The Participatory Museum*. Santa Cruz, CA: Museum 2.0
- Theaker, A. (2004) *The Public Relations Handbook*. Routledge: Oxfordshire
- Trant, J. (2006) *Exploring the potential for social tagging and folksonomy in Art Museums: proof of concept*. *New Review of Hypermedia and Multimedia*, 12(1), 83-105. Retrieved from <http://researchgate.net/publications/220590177>

- Thomas, W.; Carey, S. (2005) *Actual/Virtual Visits: What are the links?* Toronto: Archives & Museum Informatics. Retrieved from <http://www.archimuse.com/mw2005/papers/thomas/thomas.html>
- Vander Wal, T. (2005) *Folksonomy definition and Wikipedia*. Retrieved from <http://www.vanderwal.net/random/entrysel.php?blog=1750>
- VanRysdam, P. (2010) *Marketing in a Web 2.0 World: Using Social Media, Webinars, Blogs, and More to Boost Your Small Business on a Budget*. Ocala, FL: Atlantis Publishing Group Inc
- Watkins, C. & Mortimore, P. (1999) *Pedagogy-. What do we know? Understanding Pedagogy and its impact on learning*. London: Sage 1-20
- Weil, S. (2002) *Making Museums Matter*: Washington: Smithsonian Institute Press, 3-23
- Wilcox, D. L.; Ault, P. H. & Agee, W. K. (1992) *Public Relations: Strategies and Tactics*. New-York: Harper-Collins Publishers

Apêndices

1. Quadro utilizados para a avaliação da prestação online dos Museus do Universo DGPC

1. Identificação Museu	
Nome	
Endereço	
Ultima atualização	

2. Ferramentas WEB 2.0		
	SIM	NAO
2.1 Blog		
2.2 Redes Sociais		
2.2.1 Facebook		
2.2.2 Twitter		
2.2.3 Instagram		
2.2.4 Outros		
2.3 Partilha de conteúdos		
2.3.1 Youtube		
2.3.2 Flickr		
2.3.3 Google Art Project		
3.4 Wikis		
3.5 Bookmarking e coleções digitais		
3.6 Social tagging		
3.7 Podcasts		
3.8 RSS Feed		

3. Caracterização Geral de Conteúdos		
	SIM	NAO
3.1 Informação logística		
3.1.1 Contactos		
3.1.2 Horarios		
3.1.3 Transportes		
3.1.4 Mapa com localização do museu		
3.1.5 Preço		
3.2 O Museu		
3.3 As Coleções		
3.3.1 Informação geral		

3.3.2 Base de dados		
3.4 Exposições		
3.4.1 Informação geral		
3.4.2 Visitas virtuais		
3.4.3 Exposições apenas online		
3.5 Educação		
3.5.1 Informação geral		
3.5.2 Disponibiliza conteúdo online		
3.6 Calendário de eventos		
3.7 Mecenias/ Grupos de amigos		
3.8 Loja		
3.8.1 Informações loja física		
3.8.2 Loja online		
3.9 Newsletter		
3.10 Serviços comunicação com o museu (chat, fórum, emails)		
3.11 Línguas (+ que PT)		

Ferramenta Web 2.0	Número de museus	Valor percentual
Blogues		
Redes sociais		
Youtube		
Wikis		
<i>Bookmarking</i> e coleções digitais		
<i>Social tagging</i>		
<i>Podcasts</i>		
<i>RSS feeds</i>		
Google Art Project	0	0%

2. Guião das Entrevistas

1. Quais as principais fontes de receita do museu?
2. Como se respondem às necessidades da coleção e do turismo? Procura-se ter peças inovativas para diversificar públicos ou aposta-se em coleções mais comerciais e que atraem mais público?
3. Considera que existe uma centralização do investimento por parte do governo em uma área em especial do país?
4. De que forma se balançam as necessidades do património e coleções com o turismo?
5. Como se gere um museu numa altura em que não há autonomia financeira e o governo se demarca da responsabilidade e como se permanece relevante?
6. Quais os principais métodos de divulgação do museu? Considera que as redes sociais têm um papel importante nessa área?
7. Como é constituído o Gabinete de Comunicação do Museu?
8. Que redes elegeram para representar o Museu e como se processa a sua atualização?
9. Considera que a presença de um museu na internet e nas redes influencia a captação de novos públicos, especialmente os mais jovens?
10. Numa altura de cortes, como é feita a publicidade e divulgação da programação?
11. Que medidas são tomadas junto da Comunicação Social para atrair jornalistas ao espaço?
12. Pode um museu sobreviver no futuro existindo apenas nos seus limites físicos?
13. Em Portugal existe um problema grave que se traduz na falta de contratação de gente nova e a perda de profissionais especializados. Como se contorna esse problema?
14. Acha que a entrada de funcionários mais jovens, “born digital”, poderia ser parte da solução para esse problema?
15. Que medidas podem ser tomadas para a fidelização do público, além da sua captação.

16. A necessidade de geral lucro altera a relação dos visitantes com o museu? De que modo?
17. Se algo está em falta no museu, seja a nível de equipamento ou mão-de-obra, a quem se reporta e quanto tempo demora até verem as necessidades satisfeitas?
18. Pela sua experiência, o que leva os visitantes de um museu a esquecer-se da sua existência?
19. Como caracteriza o público português?
20. Qual é o peso do Serviço Educativo e quais são as mais-valias de tal serviço para o museu?
21. Quais são os desafios futuros do museu?